

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE  
POLE UNIVERSITAIRE DE KOLEA**

*MEMOIRE de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de  
Master en Science commerciales et financières.*

**Option : Marketing et communication.**

***Thème:***

L'avantage concurrentiel qui facilite la pénétration des marchés  
étrangers.

Cas : BOMARE COMPANY

**Elaboré par : Mlle FEGAS Sarah**

**Encadré par : Mr BAROUDI.M**

**Lieu de stage : BOMARE COMPANY, Alger.**

**Période de stage : Du 03 avril au 24 mai 2017.**

2016 / 2017

# REMERCIEMENT

*En tout premier lieu, je remercie le bon Dieu, tout puissant, de m'avoir donné la force pour survivre, ainsi que l'audace pour dépasser toutes difficultés.*

*Je tiens à remercier Mr BAROUDI, M, le directeur de ce mémoire, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et que je ne rémérorerai jamais assez pour son soutien et sa patience, qu'il trouve en ces lignes l'expression de ma gratitude*

*Ensuite à Messieurs les professeurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.*

*Un remerciement particulier est adressé à Monsieur NASRI Ali bey, Mme REZIKI pour leurs aides et leurs soutiens.*

*A Mme CHENNIT, La responsable de département export à l'entreprise BOMARE COMPANY pour l'aide précieuse qu'elle m'a apporté, sa disponibilité, son énorme gentillesse et à travers elle, mes remerciements vont aussi à toutes les personnes ayant facilité mon enquête au sein de cette entreprise.*

*Mes sincères remerciements s'étendent à tous les enseignants et responsables de la formation et tous ceux et celles qui, de près ou de loin, m'ont soutenu, m'ont apporté leur aide ont contribué à la réalisation de ce travail.*

# Dédicaces

*Au nom du dieu le clément et le miséricordieux louange à **ALLAH** le tout puissant.*

*Je dédie ce modeste travail en signe de respect, reconnaissance et remerciement :*

***A ma très tendre mère :** « ma meilleure mam » Tu représentes pour moi la source de tendresse et l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études. Aucun dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte. Je dédie ce travail en témoignage de mon amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.*

***A mon très cher père :** Qui peut être fier et trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie. Aucun dédicace ne serait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours pour vous. Merci pour les valeurs nobles, l'éducation et le soutien permanent venu de toi. Tu étais l'ange gardien qui a guidé mes pas jusque-là, rien au monde de vous les efforts fournis jours et nuit pour mon éducation et mon bien être.*

***A mes plus jolies sœurs** « **sima** », « **hayouta** » et « **kari** », vous étiez toujours présentes pour moi, vous êtes ma source de bonheur et force, celles qui se sont trouvées proche de moi quand j'en ai eu le plus. Je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection, vous êtes l'exemple de persévérance et de courage, Merci pour votre soutien et sacrifices.*

***A mes chers frères** « **Amine** » et « **Hamza** », a mon cher oncle « **farid** » mes conseillers, et amis fidèles, qui m'avez assisté dans les moments difficiles et m'avez pris doucement par la main pour traverser ensemble des épreuves pénibles. Je suis très reconnaissante de vous, et ne vous remercierai jamais assez pour votre amabilité et générosité.*

***A mes beaux-frères** « **Kamel** » et « **Lamine** » vous avez toujours été présents pour les bons conseils. Votre affection et votre soutien m'ont été d'un grand secours de ma vie. Veuillez trouver dans ce modeste travail ma reconnaissance pour tous vos efforts.*

***A mes chouchou neveux :** le beau gosse « **Ilyessou** », la reine « **Loulouti** » et la star « **Michou** ». Aucun mot ne pourrait exprimer l'attachement, l'amour et la tendresse que j'éprouve pour vous. Je prie de bon Dieu de me donner la force et les moyens de toujours prendre soin de vous. « Je vous aime mes bébés ».*

***A mes chères amies** l'adorable « **Khadîdja** », power « **jass** », « **saghi** » ma jumelle, « **marine** » ma charmante, « **nesrina** » ma meilleure, « **imou** » l'aimable, l'innocente « **bicha** » et la plus gentille « **Merbo** ». Vous êtes pour moi des sœurs et des amies sur qui je peux compter. En témoignage de l'amitié et les souvenirs de tous moments que nous avons passés ensemble, je vous dédie ce travail et je vous souhaite une vie pleine de bonheur. À mes amis (e) « **selma** », « **nyhade** », « **nounou** », « **kami** », « **soumia** », « **nadjou** », un grand merci.*

## Liste des tableaux

<b>Num</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	les risques associés aux stratégies de base	<b>22</b>
<b>2</b>	la compétitivité de l'économie algérienne dans le monde arabe	<b>29</b>
<b>3</b>	les différents actionnaires de la CAGEX	<b>55</b>
<b>4</b>	les principaux fournisseurs de l'entreprise	<b>70</b>
<b>5</b>	l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise entre 2011 et 2016	<b>72</b>
<b>6</b>	La Parts de marché de BOMARE COMPANY	<b>73</b>
<b>7</b>	l'effectif total de l'entreprise	<b>74</b>
<b>8</b>	L'évolution de la production en valeur entre 2014 et 2017	<b>76</b>
<b>9</b>	L'évolution de taux d'utilisation des capacités de production de TV	<b>77</b>
<b>10</b>	L'évolution de taux d'utilisation des capacités de production de Smartphones	<b>78</b>
<b>11</b>	l'historique des exportations des produits de BOMARE COMPANY entre 2015 et 2017	<b>80</b>
<b>12</b>	Répartition de l'effectif de BOMARE COMPANY selon les catégories socioprofessionnelles de 2014 à 2017	<b>85</b>
<b>13</b>	Bilans de BOMARE COMPANY	<b>88</b>
<b>14</b>	les ratios d'endettement et les ratios de rentabilité	<b>89</b>
<b>15</b>	les indicateurs de performance	<b>90</b>
<b>16</b>	Grille d'analyse pour évaluer la performance de l'entreprise BOMARE COMPANY sur le marché étranger.	<b>97</b>

## Liste des figures

<b>Num</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	La stratégie basée sur les ressources	<b>8</b>
<b>2</b>	Les tests d'évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences	<b>13</b>
<b>3</b>	la chaîne de valeur	<b>17</b>
<b>4</b>	les trois stratégies de base	<b>21</b>
<b>5</b>	l'environnement de l'entreprise	<b>36</b>
<b>6</b>	le macro-environnement de l'entreprise	<b>37</b>
<b>7</b>	les cinq (05) forces de M. Porter	<b>39</b>
<b>8</b>	le modèle des (05+1) forces concurrentielles	<b>41</b>
<b>9</b>	Organigramme de BOMARE COMPANY	<b>66</b>
<b>10</b>	Organigramme Département Commerce International (Export)	<b>68</b>
<b>11</b>	les clients de l'entreprise BOMARE COMPANY	<b>71</b>
<b>12</b>	l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise	<b>72</b>
<b>13</b>	Diagramme représentant La part de marché de l'entreprise sur le marché national en 2016	<b>73</b>
<b>14</b>	Diagramme représentant la part de marché de l'entreprise BOMARE sur le marché étranger en 2016	<b>73</b>
<b>15</b>	l'effectif total de l'entreprise en 2017	<b>74</b>
<b>16</b>	l'évolution de production de l'entreprise BOMARE COMPANY entre 2014 et 2017	<b>77</b>
<b>17</b>	Evolution des effectifs par catégories socio-professionnelles entre 2014-2017	<b>86</b>
<b>18</b>	les ratios de gestion 2015/2016	<b>89</b>
<b>19</b>	l'analyse SWOT de BOMARE COMPANY sur le marché Tunisien	<b>95</b>
<b>20</b>	l'analyse PESTEL de BOMARE COMPANY sur le marché Tunisien	<b>95</b>
<b>21</b>	Répartition des ventes par marque TV sur le marché Tunisien	<b>95</b>
<b>22</b>	le positionnement Prix TV des principaux concurrents sur le marché tunisien	<b>96</b>

## Liste des abréviations

<b>ALGEX</b>	Agence National de Production du Commerce Extérieur
<b>ANEXAL</b>	Association Nationale des Exportation Algériens
<b>ATA</b>	Admission temporaire
<b>BFR</b>	Besoin en Fonds de Roulement
<b>CA</b>	Chiffre d’Affaire
<b>CACI</b>	Chambre Algérienne de Commerce et d’Industrie
<b>CAGEX</b>	Compagnie Algérienne d’Assurance et de garantie des Exportation
<b>CE</b>	Conformité Européenne
<b>CKD</b>	Collection complètement démontrées
<b>CNES</b>	Centre National d’Etudes Spatiales
<b>DA</b>	Dinars Algérien
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning
<b>ESI</b>	Ecole Supérieur d’informatique
<b>EUR</b>	EUROPE
<b>FIDAK</b>	Foire Internationale DAKAR
<b>FNDRA</b>	Fonds National de Régulation et développement Agricole
<b>FOB</b>	Free ON Board
<b>FR</b>	Fonds de Roulement
<b>FSPE</b>	Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations
<b>GATT</b>	General Agreement on Tariffs and Trade
<b>IBS</b>	Impôt sur les Bénéfices de sociétés
<b>IFA</b>	Internationale Funkausstellung Berlin
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>JAT</b>	Juste A Temps
<b>Km</b>	Kilomètre
<b>LTA</b>	Lettre de Transport Aérien
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>Pcs</b>	Pièces
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>RBV</b>	Resource based view
<b>R&amp;D</b>	Recherche et Developpement
<b>ROHS</b>	Restrictions of Hazardous Substances
<b>SAFEX</b>	Société Algérienne des Foires et Exportations
<b>SAP</b>	Systems, Applications and Products for data processing
<b>SKD</b>	Collections semi démontrées
<b>TAP</b>	Taxe sur l’ Activité professionnelle
<b>TV</b>	Télévisieur
<b>TVA</b>	Taxe sur LA valeur Ajouté
<b>TUC</b>	Taux de Capacité d’utilisation des Capacités
<b>USD</b>	Dollar américain
<b>WEF</b>	World Economic Forum
<b>m<sup>2</sup></b>	mètre carré
<b>£</b>	Euro

## Liste des annexes

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>
<b>1</b>	<b>La facture commerciale</b>
<b>2</b>	<b>la liste de colisage</b>
<b>3</b>	<b>la liste de colisage</b>
<b>4</b>	<b>Bill of lading</b>
<b>5</b>	<b>certificat EUR1</b>
<b>6</b>	<b>La gamme des produits BOMARE COMPANY</b>
<b>7</b>	<b>Le marquage CE</b>
<b>8</b>	<b>Le certificat ISO 9001/2008</b>
<b>9</b>	<b>Le label BASSMA DJAZAIRIA</b>
<b>10</b>	<b>Les prix des produits BOMARE sur le marché national</b>
<b>11</b>	<b>L'enquête de satisfaction auprès des distributeurs de l'entreprise</b>

## **Résumé**

Dans un contexte actuel de libre-échange, la concurrence s'intensifie de plus en plus. L'acquisition des avantages concurrentiels devient un impératif incontournable, ce qui oblige les entreprises à posséder des ressources stratégiques internes et externes et surveiller leurs marchés cibles pour bien se positionner sur le marché ou tout simplement pour survivre.

Une industrie telle que l'industrie de l'électronique est caractérisée par une rude concurrence, le nombre de concurrents augmente de plus en plus, l'offre en produits électroniques est très diversifiée, les clients deviennent très exigeants en termes de qualité et même de prix.

Face à cette évolution de marché, les entreprises exportatrices dans ce secteur devront développer leur performance fondée sur la recherche des avantages concurrentiels.

Dans ce contexte, il est intéressant d'analyser le rôle des activités impliquées dans la création de valeur, les différentes ressources stratégiques et les différents éléments de l'environnement externe dans l'acquisition des avantages concurrentiels sur les marchés extérieurs au sein de l'entreprise BOMARE COMPANY.

### **Mots clé :**

Libre-échange ; Les avantages concurrentiels ; La rude concurrence ; Les ressources stratégiques, Les activités impliquées dans la création de valeur ; Performance ; l'environnement externe ; Les marchés extérieurs.

## **Abstract**

In today's free trade environment, competition is intensifying more. The acquisition of competitive advantages becomes an unavoidable imperative, requiring companies to have strategic resources and to monitor their target markets, in order to position themselves in the market or simply to survive.

An industry such as the electronics industry characterized by tough competition, the number of competitors is increasing, the supply of electronic products is very diverse, and customers become very demanding of quality and even price.

Exporting companies in this sector must develop their performance based on the search for competitive advantages. In this context, it is interesting to analyze the role of activities involved in creating value, the various strategic resources and the various elements of the external environments in the acquisition of competitive advantages in external markets, in the firm BOMARE COMPANY.

**Key words:**

Free exchange: Competitive advantages; Hard competition; Strategic resources; Activities involved in creating value; Performance; The external environment; Foreign markets

### ملخص

في السياق الحالي للتجارة الحرة، والمنافسة التي تتزايد أكثر فأكثر. اكتساب مزايا تنافسية يصبح حتمية مطلقة، ما يتطلب من الشركات ان تكتسب موارد استراتيجية داخلية وخارجية وان تراقب الأسواق المستهدفة لوضع نفسها في السوق أو لمجرد المحافظة على البقاء.

تتميز صناعة الإلكترونيات بالمنافسة الصعبة والتنوع، حيث يتزايد عدد المنافسين، ويطلب العملاء بالجودة الجيدة والسعر المثالي.

وفي مواجهة هذا التطور في السوق خاصة السوق الخارجية، يتعين على الشركات المصدرة في هذا القطاع على تطوير أدائها استنادا إلى البحث عن المزايا التنافسية. وبهذا الصدد نهتم بتحليل دور الأنشطة المشاركة في خلق القيمة، والموارد الاستراتيجية المختلفة ومختلف عناصر البيئة الخارجية في اكتساب المزايا التنافسية في

الأسواق الخارجية، في مؤسسة BOMARE COMPANY

**كلمات المفتاح:** تبادل حر؛ مزايا تنافسية. المنافسة صعبة. الموارد الاستراتيجية، والأنشطة التي تشارك في خلق القيمة. الأداء؛ البيئة الخارجية؛ الأسواق في الهواء الطلق.

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité</b>	
Introduction.....	6
Section 1 : La théorie basée sur les ressources (RBV).....	7
Section 2 : L'avantage concurrentiel de l'entreprise.....	14
Section 3 : la compétitivité dans l'économie mondiale.....	25
Conclusion.....	31
<b>Chapitre II : La démarche export</b>	
Introduction.....	34
Section 1 : Le diagnostic externe de l'entreprise.....	35
Section 2 : Le marketing et l'internationalisation de l'entreprise.....	41
Section 3 : Les opérations à l'export et le rôle de l'Etat.....	51
Conclusion.....	58
<b>Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY</b>	
Introduction.....	64
Section 1 : Présentation de l'entreprise BOMARE COMPANY.....	65
Section 2: L'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise BOMARE COMPANY.....	74
Section 3 : Synthèse de l'analyse interne et externe de l'entreprise BOMARE COMPANY.....	96
Conclusion.....	103
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>105</b>

# **Introduction générale**

## Introduction générale

Dans un environnement caractérisé par la mondialisation des échanges, les mutations des besoins et des techniques, par l'incertitude de la croissance, les entreprises sont confrontées à une concurrence internationale plus forte où l'impératif de l'acquisition de l'avantage concurrentiel et la recherche de la compétitivité s'imposent comme une contrainte incontournable afin d'assurer sa pérennité. La problématique pour ces entreprises consiste à repérer les sources de l'avantage concurrentiel qui permettent de réaliser une croissance soutenue. Ainsi, posséder un avantage concurrentiel exige de l'entreprise d'être flexible et capable de s'adapter aux besoins de son environnement.

L'insertion de l'Algérie dans la mondialisation par les différents accords avec l'Union Européenne et l'association à l'OMC, afin de rendre l'économie nationale plus performante.

Face à cette évolution, les entreprises Algériennes devront développer leur performance fondée sur la recherche des avantages concurrentiels.

Le secteur des industries électroniques s'est fortement développé en Algérie, le développement se traduit d'une part par l'augmentation de la production et d'autre part par sa diversification.

Une grande partie des capacités de production réalisées appartiennent à des entreprises privées comme Condor (Groupe BENHAMMADI), BOMARE COMPANY, IRIS, etc. La qualité de leurs productions est reconnue par tous les consommateurs. Ces entreprises ont même exporté leurs produits vers l'Europe et l'Afrique.

Cette démarche n'est pas aisée, car les marchés étrangers sont dominés par des grandes entreprises, les clients deviennent de plus en plus exigeants et la réglementation des pays d'accueil est très rigoureuse.

Certaines entreprises algériennes ont acquis une expérience sur les marchés extérieurs et arrivent à satisfaire les besoins de clients. C'est le cas de l'entreprise BOMARE COMPANY qui a exporté des smartphones et des téléviseurs vers plusieurs pays, tels que l'Espagne, le Portugal, la Grèce, le Côte-D'ivoire.

## **Introduction générale**

### **Le but de notre recherche**

Notre travail a pour but de faire une analyse des ressources et les activités impliquées dans la création de valeur au sein de l'entreprise BOMARE COMPANY d'une part, et d'autre part, l'identification des avantages concurrentiel de BOMARE COMPANY pour pénétrer le marché étranger.

### **L'objet de notre recherche**

Notre recherche se focalisera sur l'analyse de différentes fonctions, notamment le marketing, afin de constater son rôle dans l'internationalisation des produits de BOMRE COMPANY. Les autres fonctions sont également analyser afin de mettre en évidence les sources de valeur qui génèrent l'avantage concurrentiel.

### **Intérêt de l'étude**

Dans un marché caractérisé par la libération du commerce extérieur et la mondialisation économique, le rythme des exportations d'un pays représente un indicateur de mesure de la situation de son économie. Les exportations sont considérées comme les plus importants vecteurs de développement et croissance économique.

Dans ce cadre de domaine d'exportation nous nous interrogeons sur la capacité des entreprises algériennes à occuper une position importante sur le marché extérieur, et acquérir un avantage soutenable pour faire face à la rude concurrence. Ce thème est d'autant plus intéressant qu'il est d'actualité et qu'il nous permet de connaître des entreprises qui génèrent des revenus hors hydrocarbures. Notre étude tente de montrer les avantages qui facilitent l'introduction des produits algériens sur le marché international.

Avec la crise économique qui frappe l'économie algérienne et la chute de la rente pétrolières, le gouvernement algérien cherche les moyens à même de booster les exportations hors hydrocarbure.

### **Problématique de l'étude**

Toutes les entreprises cherchent à s'internationaliser et placer leurs produits sur le marché étranger. Or que l'exportation est une démarche qui nécessite l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Cela nous incite à s'interroger sur les raisons et les avantages qui

## Introduction générale

facilitent à l'entreprise BOMARE COMPANY a placé ses produits sur des marchés très concurrentiels. A cet effet nous posons la question principale suivante :

**Quel sont les avantages qui facilitent à une entreprise algérienne la pénétration sur un marché étranger très concurrentiel ?**

Afin d'apporter une réponse pertinente à cette question nous la subdivisons en sous questions de recherche suivante :

- **Q1** : Quelles sont les incitations que présente l'environnement à l'exportation ?
- **Q2** : est-ce que l'offre de l'entreprise est compétitive en termes de prix ?
- **Q3** : Quelles sont les caractéristiques du produit qui font que ce produit est apprécié sur le marché étranger

Avancer une problématique de recherche nécessite bien évidemment une ou plusieurs hypothèses (s). Dans ses sens, nous avons établi les trois hypothèses suivantes :

**Hypothèse n°1** : L'environnement à l'exportation présente des incitations et encourage les entreprises qui ont des objectifs d'internationalisation.

**Hypothèse n°2** : Les prix des produits destinés à l'exportation sont compétitifs par rapport aux prix appliqués dans les pays d'accueil.

**Hypothèse n°3** : Les produits de l'entreprise se caractérisent par un niveau de qualité élevé ce qui leur facilite la pénétration sur le marché étranger.

### Méthodologie

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer les hypothèses énoncées, nous allons suivre les étapes suivantes :

- la première consistait à une prospection et une recherche bibliographique et documentaire effectuée dans différentes bibliothèques ce qui nous a permis d'établir une banque de données sur les aspects théoriques et les notions sur lequel repose notre sujet.
- La deuxième étape sera consacrée à l'enquête auprès de les entreprises et les institutions concernées dans le domaine d'exportation afin d'identifier le cadre réglementaire et législatif et les différentes contraintes liées à l'exportation.

## Introduction générale

- Enfin, une enquête de terrain au sein de l'entreprise BOMARE COMPANY qui est déjà dans le domaine d'exportation, pour obtenir les informations et les données sur sa création, son évolution, sur ses ressources, son environnement et ses stratégies adoptées. En effet, nous jugeons qu'il est utile de recourir à une étude de cas.

### **Structure du mémoire**

Ce mémoire sera subdivisé en trois chapitres complémentaires. Il sera structuré de la manière suivante :

Nous allons tenter de présenter un cadre théorique faisant confronter les fondements théoriques de l'avantage concurrentiel et de la compétitivité, cela constitue l'objet du premier chapitre.

Nous allons faire ressortir les différents outils d'analyse de l'environnement externe de l'entreprise, le marketing international et les accords aux soutiens des exportations mises en place dans le deuxième chapitre.

Dans le troisième chapitre et dans le but de répondre concrètement aux hypothèses de notre recherche, nous allons procéder à la présentation de l'entreprise BOMARE COMPANY, puis l'analyse des données collectées et les résultats obtenus de l'étude que nous avons effectuée sur l'entreprise BOMARE COMPANY

Pour enfin, apporter dans la conclusion du présent travail des repenses sur les différents ressources stratégiques, les activités qui sont impliquées dans la création de valeur, qu'ils sont à l'origine les sources d'acquérir un avantage concurrentiel.

## **Chapitre I :**

# **L'avantage concurrentiel et la compétitivité**

### **Introduction**

Toute entreprise évolue dans un environnement qualifié d'ultra concurrentiel doit toujours anticiper et réagir vite. L'enjeu stratégique est donc l'acquisition d'un avantage concurrentiel, c'est-à-dire les ressources uniques dont ne disposent pas les concurrents.

Il existe une multitude de cadres stratégiques offrant une structuration des mécanismes auxquels une entreprise est confrontée, les deux modèles dominants sont : la théorie des ressources (RBV) et l'économie industrielle développée par M. PORTER.

Ce chapitre est composé de trois sections, la première présentera de façon synthétique la théorie basée sur les ressources, la deuxième traitera l'avantage concurrentiel des entreprises, la troisième section présentera la notion de l'avantage comparatif et la compétitivité dans le processus de mondialisation

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

### Section 1. La théorie basée sur les ressources ou « Resource based view »

La théorie Resource based view (RBV) représente une rupture avec les autres approches classiques. Elle considère la firme comme un portefeuille ressources et non pas comme un portefeuille produits/marchés. L'avantage concurrentiel d'une firme repose sur la valorisation de ses ressources, l'entreprise doit chercher alors ses facteurs de succès et les clés de réussite à l'intérieure.

#### 1- L'approche RBV et ses principes

##### 1-1- La Resource Based View (RBV) comme une approche stratégique

la RBV « Resource Based View » est une approche stratégique, elle caractérise la firme comme un ensemble de ressources qui peuvent influencer ses choix et son développement stratégique.

Edith PENROSE (1959), et grâce à son travail à travers son célèbre livre *The theory of the growth of the firm*<sup>1</sup>, elle a développé une théorie de croissance des firmes, son objectif était de changer la vision stratégique vis-à-vis des ressources organisationnelles.

WERNERFELT (1984)<sup>2</sup> et BARNEY (1991)<sup>3</sup>, sont restés fidèles à cette approche, ils ont focalisé leurs analyses de la performance, la concurrence et la création de la valeur sur les ressources internes des firmes.

De son côté, WERNERFELT soutient que la diversification peut être comme un processus au cours duquel une firme combine une ou plusieurs ressources, et que les fusions acquisitions sont des processus par lesquels les firmes peuvent acquérir des ressources.

BARNEY (1986-1991) utilise ce concept pour analyser les ressources de l'avantage concurrentiel soutenu. Selon BARNEY « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, informations, savoirs...etc.... contrôlés par une firme qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité. Une firme obtient un

Avantage concurrentiel soutenu lorsqu'elle utilise ses ressources pour mettre en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par ses concurrents actuels.

---

<sup>1</sup> Edith PENROSE, (1995), *The theory of the growth of the firm*, 3<sup>e</sup> édition, édition university press, OXFORD,

<sup>2</sup> Wernerfelt B, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol.5, n°2, 1984, pp.171-180.

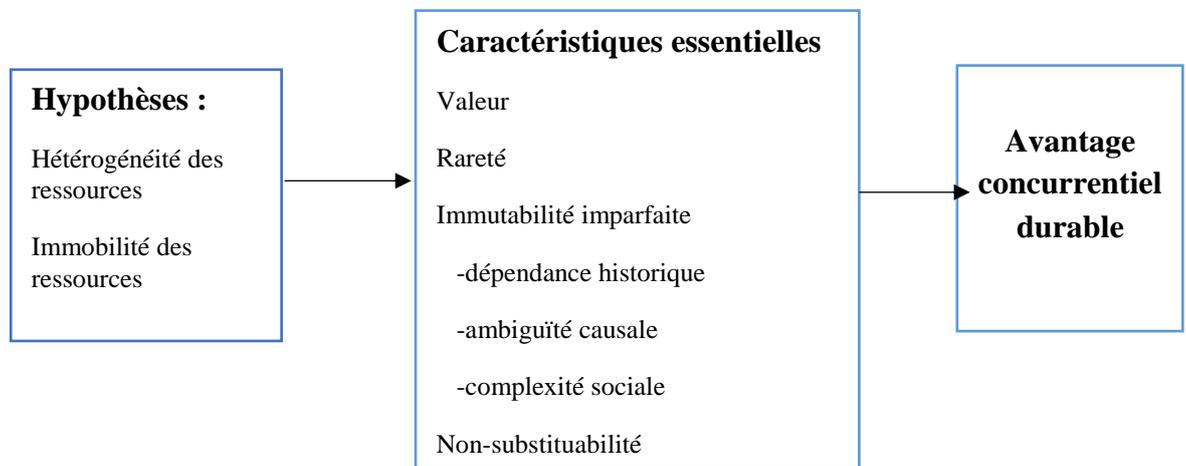
<sup>3</sup> Barney J.B, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, 1991, pp.99-120.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

Aucune firme ne peut être capable de dupliquer les bénéfices de cette stratégie. »Il note quatre caractéristiques détenues par une entreprise dans son activité :

1. Elle doit ajouter de la valeur à l'entreprise c'est-à-dire engendrer des opportunités et/ou à neutraliser des menaces qui se manifestent dans l'environnement.
2. Elle doit être rare par rapport à celle des concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise.
3. Elle doit être imparfaitement imitable.
4. Elle ne peut être substituée par aucune autre ressource équivalente au plan de stratégie.

**Figure n°1 : La stratégie basée sur les ressources.**



Source: BARNEY. J, "firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management* n° 17, 1991, p112.

L'approche fondée sur les ressources consiste à envisager une entreprise comme un ensemble de ressources ou actifs élémentaires, déterminant des aptitudes organisationnelles.

Ces aptitudes renvoient tant aux compétences centrales qu'aux capacités sont des routines organisationnelles, entretenues et développées par apprentissage collectif.

La théorie basée sur les ressources donne un rôle privilégié aux ressources et capacités internes des entreprises dans la survie et le développement de l'avantage concurrentiel. En effet, les différences de performance entre les entreprises s'appliqueront par la qualité des actifs stratégiques internes que par la position sur le marché.

### **1-2 les principes de la théorie fondée sur les ressources :**

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

L'approche basée sur les ressources (RBV) est considérée comme une rupture avec les approches classiques de la stratégie<sup>4</sup>. L'élément majeur de cette théorie est l'hétérogénéité des firmes, même si elle appartient à une industrie.

En considérant la firme non plus à travers ses activités produits/ marchés, mais à travers ses ressources internes. Les besoins des clients ne déterminent pas la stratégie de l'entreprise mais les ressources et les compétences qu'elle possède.

L'avantage concurrentiel repose sur la capacité de la firme de valoriser ses ressources. Il faut chercher les sources de l'avantage concurrentiel à l'intérieur de la firme.

La théorie de ressources<sup>5</sup> comporte un message simple pour l'analyse stratégique :

L'entreprise est approchée comme un portefeuille de ressources tangibles et intangibles, ces ressources permettent à l'entreprise un développement nécessaires pour établir un avantage compétitif.

### 1-2-1 Perspective Ressource Based view

L'approche RBV est un courant stratégique qui repose sur l'identification des sources de l'avantage concurrentiel durable. Alors que l'économie industrielle et son représentant Michael PORTER se focalise sur les caractéristiques de l'industrie qui expliquent la performance entre firmes.

Cette approche<sup>6</sup> considère les ressources internes de la firme comme les seuls moyens qui peuvent expliquer les différences de performance entre firmes, les caractéristiques de l'environnement externe ne peuvent être des conditions suffisantes pour expliquer l'avantage concurrentiel durable des entreprises.

La théorie basée sur les ressources constitue le cadre de l'analyse interne de la firme.

La théorie basée sur les ressources constitue le cadre de l'analyse interne de la firme. Edith PENROSE souligne le rôle des déterminants internes dans la performance des

---

<sup>4</sup> Jacques GRISE, Jacques Yvan ASSELIN, Frédéric BOULIANNE, Alain LEVESQUE, « les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », Vice-décanat à la recherche et développement, n°4, 1997, pp 2-12.

<sup>5</sup> GRANT, R, "The theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", California Management Review, vol 33, n°3, 1991, p 114-135

<sup>6</sup> LADO, A.A, N.G. BOYD ET P.WRICHT, "A competency-based model of sustainable competitive Advantage: Toward a conceptual Integration", Journal of Management, n°18, 1992, pp 77-91.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

entreprises. Pour AMIT et SCHOEMAKER<sup>7</sup>, ce sont les actifs stratégiques maîtrisés par la firme qui expliquent les écarts de performance. La firme est un assemblage des ressources et des compétences. Son développement repose sur l'exploitation de ses ressources internes.

Les ressources de l'entreprise sont des éléments grâce auxquels elle parvient à transformer les intrants, et d'identifier un avantage compétitif. Le rôle de la stratégie est de trouver les ressources et les compétences, de l'exploiter, de les protéger, d'en créer de nouvelles.

### 1-2-2 Un courant récent avec des racines anciennes

A travers l'observation firmes britanniques des années 1950, Edith PENROSE a développé une théorie de croissance des firmes en 1958. La disponibilité de ressources humaines et physiques à l'intérieur d'une firme pousse ses dirigeants à rechercher des opportunités d'extension de ses activités.

Depuis les années quatre-vingt la théorie basée sur les ressources a connu un développement à partir les publications des articles de WERNERFELT, BERNEY et COOL<sup>8</sup>.

A partir de l'article de B.WERNERFELT(1984) dans une revue académique ou le terme Resource Based view est utilisé pour la première fois, l'approche fondée sur les ressources a connu sa forte croissance. L'article de WERNERFLET<sup>9</sup> était une analyse critique des travaux de l'approche SCP (Structure/Comportement/Performance) présentée par Michael PORTER (1980).

## 2- L'identification et l'évolution des ressources

### 2-1 la définition des ressources

WERNERFELT (1984) définit les ressources en termes de forces et de faiblesses. Pour une firme donnée. Il a utilisé des modèles de l'économie industrielle pour expliquer sa pensée notamment des cinq forces de PORTER<sup>10</sup>. Les ressources de l'entreprise d'une entreprise peuvent être définies comme des actifs tangibles et intangibles qui sont présents

---

<sup>7</sup> Raphael Amit, Paul J.H. Shoemaker, "Strategic assets and organizational rent", journal of strategic management, vol.14, n°1, 1993, pp.33-46

<sup>8</sup> COOL K, "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", journal of management science, n°1, 1989, pp.1-9.

<sup>9</sup> Wernerfelt B (1984), op. cit. pp 171-180.

<sup>10</sup>M. PORTER, « The five five competitive forces that shape strategy », Harvard business review, pp.79-93.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

dans la firme. Selon WERNERFELT la ressource et le produit sont deux faces de la même pièce.

BARNEY(1986) a recourt au concept des ressources de la firme afin d'étendre ce concept à l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel durable. Il définit les ressources comme tous les actifs, processus organisationnels, capacités, informations, savoirs, etc. exploites et contrôles par l'entreprise, qui lui permet d'adopter et de concevoir des stratégies et améliorent le développement et l'efficacité.

MAKADOK<sup>11</sup> considère la ressource comme un actif observable mais pas nécessairement tangible comme une marque, un terrain, une licence ou un brevet.

« Une ressource représente une entité élémentaire dont l'entreprise dispose pour organiser au mieux l'ensemble de son processus de production. Ainsi un homme, une machine, un savoir, une image de marque, un brevet constituent des ressources. La distinction la plus importante est celle existant entre les ressources matérielles et les ressources intangibles. En fonction de certaines caractéristiques (rareté, lisibilité, mobilité) et des conditions dans lesquelles elle est exploitée, une ressource (ou un ensemble de ressources) est susceptible de mener à la construction d'un avantage concurrentiel »<sup>12</sup>

Les ressources peuvent être définies comme des actifs tangibles (ressources financières) ou intangibles (marques, brevets...etc.) attaché à l'entreprise. Elles sont soit spécifique à la firme (comme la réputation), soit générique (une machine achetée sur le marché). Il n'existe pas de marché sur lesquelles ces ressources s'échangent, elles sont créées à partir d'impures qui sont des actifs possédés de façon permettant ou contrôlés par la firme en vue de concevoir et de concevoir et de mettre en œuvre sa stratégie.

### 2-2 L'évaluation des ressources <sup>13</sup>

Une fois les ressources identifiées, il faut évaluer dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Cette évaluation constitue un exercice délicat, soumis aux perceptions des

---

<sup>11</sup> Richard MAKADOK, "toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", journal of strategic management, n°5, 2001, pp 387-401

<sup>12</sup> BERTRAND Quellin, Jean Luc ARREGLE, « le management stratégique des compétences », Ed Ellipses, Paris, 2000, p20.

<sup>13</sup> Dominique Puthod, Catherine Thevendard, « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », Université de Chambéry, Groupe d'étude et de recherche sur l'entreprise et la gestion, Annecy-le-Vieux, France, Rapport 1997.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

dirigeants. Les différents critères présentés dans la littérature permettent toutefois de guider l'analyse.

La valeur stratégique des ressources peut être appréciée selon les critères de pertinence, rareté, non immutabilité, non redeploiyabilité<sup>14</sup> et non présence de substitut.

C'est ce qu'exprime la figure 2.

- **La pertinence** : si la ressource permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut la considérer comme pertinente.

Cette pertinence résulte en fait d'une double concordance : celle des ressources à la stratégie et celle de l'environnement.

- **La rareté** : l'entreprise sépare les ressources banalisées de celles détenues par un petit nombre de concurrents. Par conséquent, plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.

- **Non imitable** : la distinction entre les ressources facilement imitables de celles qui le sont beaucoup moins. Il s'agit ainsi de déterminer le caractère durable de l'avantage procuré par les ressources. Ainsi, plus les ressources sont intangibles, ou plus les compétences sont tacites (non codifiées), moins elles sont visibles et donc imitables.

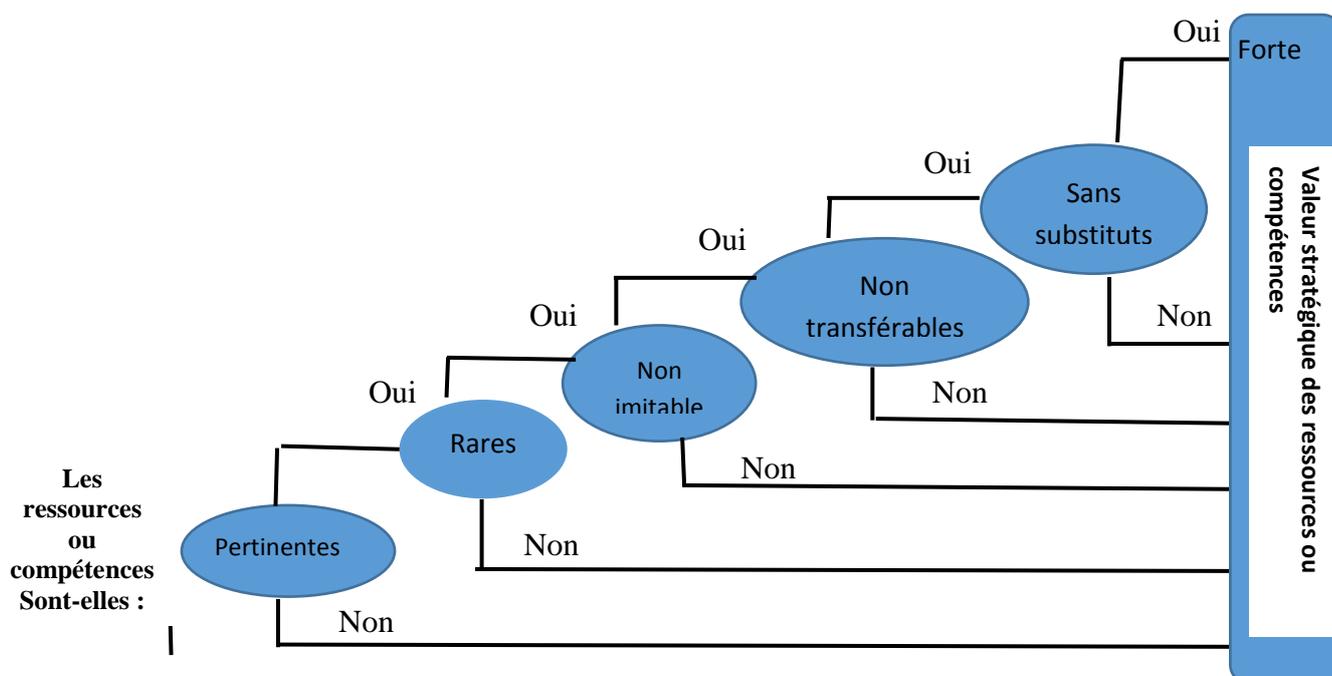
- **La redéploiyabilité** : l'entreprise s'intéresse à la transférabilité des ressources, autrement dit à sa spécificité et au degré de contrôle exercé. Une ressource idiosyncratique (difficilement redéploiyable dans un autre contexte) rend, par définition, problématique son transfert vers une autre entité. Par ailleurs, une compétence simplement mobilisée par l'entreprise (cas des compétences individuelles), mais non véritablement détenue, s'expose à un degré de transférabilité plus élevé.

- **Non présence de substitut** : les ressources sans substitut. Ce dernier critère est intéressant, puisque même si une compétence n'est pas imitable, ni transférable, un concurrent peut arriver à neutraliser cette source d'avantage concurrentiel en forgeant une ressource substitut.

---

<sup>14</sup> La redéploiyabilité signifie que les mêmes ressources vont servir à d'autres usages.

Figure 2 : Les tests d'évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences



Source : Dominique Puthod, Catherine Thevendard, « La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources », Université de Chambéry, Groupe d'étude et de recherche sur l'entreprise et la gestion, France, Rapport 1997.

### 3- Classification des ressources

La multiplicité de définition des ressources propose plusieurs typologies. PENROSE (1959) dans sa théorie RBV identifie deux types de ressources : des ressources physiques et des ressources humaines.

WERNERFELT (1989) propose trois catégories de ressources : des actifs fixes (les usines et les équipements dont les capacités sont fixées à long terme, les marques, les brevets aux capacités illimitées. BARNEY (1991) identifie trois catégories de ressources : les ressources de capital organisationnel et les ressources de capital humain.

Selon GRANT (1991)<sup>15</sup>, il existe six catégories de ressources : les ressources financières, humaines, physiques, organisationnelles, technologiques et réputation.

<sup>15</sup> Robert M. Grant "The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, vol 33, n°3, 1991, pp. 114-135.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

ERIKSEN et MIKKELSEN (1996)<sup>16</sup> regroupent les ressources en trois catégories : les ressources tangibles (le capital, les usines, etc.), les ressources intangibles (les marques, les brevets, etc.), et la connaissance des produits et processus.

Pour BLACK et BOAL (1994)<sup>17</sup>, les ressources peuvent être classées selon leur niveau de complexité et spécificité. Il existe donc deux types de ressources : les ressources maîtrisées (Contained ressources), simples systémiques (system ressources), complexes, plus difficiles à identifier et à évaluer.

MALTESE (2004)<sup>18</sup>, identifie deux types de ressources : les ressources relationnelles et les ressources physiques et territoriales.

Une ressource tangible ou intangible, c'est-à-dire posséder une existence matérielle ou non. Les ressources tangibles concernent tous les éléments d'une entreprise ayant une existence physique. Les ressources intangibles sont fondées sur l'information et les savoirs, ces dernières n'ont pas d'existence physique.

D'après la catégorisation des auteurs, on peut identifier six catégories de ressources :

- Les ressources financières : représente le taux d'endettement, le montant de la capacité d'autofinancement, le volume de trésorerie... etc.
- Les ressources physiques : les sites de production et leur localisation géographique, les terrains, les machines...etc.
- Les ressources techniques : les savoirs faire, les brevets ...etc.
- Les ressources organisationnelles : les systèmes d'information, les normes ISO..etc.
- Les ressources réputationnelles : les marques, la notoriété.

### Section 2 : Avantage concurrentiel de l'entreprise

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel.

---

<sup>16</sup> B. ERIKSEN et J. MIKKELSEN, "Six-sigma implementation through Competency Based Perspective (CBD)", *Journal of Change Management*, n°3, 1991, pp 79-98.

<sup>17</sup> Janice A. Black, Kimberly B. Boal "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol 15, n°2, 1994, pp.131-148

<sup>18</sup> Lionel. MALTESE, "Managing assets in the field of sports special events: a proposal for a new methodological and analytical approach", *International Journal of Sport Management and Marketing*, n°3, vol 5, 2004, pp.310-329.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne prépondérance sur toute autre entreprise.

### 1- Notion de l'avantage concurrentiel

#### 1-1- Qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel

La notion d'avantage concurrentiel a été au centre des recherches de Michel PORTER<sup>19</sup> Les entreprises doivent analyser leur proche environnement afin de découvrir ce qui va déterminer leurs avantages concurrentiels et améliorer leur compétitivité.

Selon Porter « l'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer. »<sup>20</sup>. Il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel, avant bien sûr de les exploiter.

L'avantage concurrentiel d'une entreprise est un facteur clé de réussite qu'elle se doit de maîtriser mieux que la concurrence. Ainsi cela lui assure une certaine forme de compétitivité. C'est un élément de savoir-faire ou une caractéristique propre à l'entreprise dont la maîtrise, en permettant de répondre aux attentes spécifiques de certains acteurs de l'environnement, permet de mieux réussir auprès d'eux.

L'avantage concurrentiel est un moyen de surpasser la concurrence, et d'obtenir une position dominante d'un marché dans le meilleur des cas.

Pour identifier son avantage concurrentiel, une entreprise doit examiner systématiquement toutes ses fonctions ainsi que leur interaction.

#### 1-2 Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel doit être durable ou difficilement remis en cause, défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissable.

Pour être efficace, l'avantage compétitif doit :

- Etre unique ;
- Etre difficile à imiter
- Etre nettement supérieur ;

---

<sup>19</sup> Michael PORTER est un professeur de stratégie d'entreprise de l'université de HARVARD

<sup>20</sup> Michael PORTER « L'AVANTAGE CONCURRENTIEL », 1<sup>e</sup> édition, édition Dunod, Paris, 1999, p13

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

- Etre Adaptable à diverses situations.

Par exemple :

- Une marque comme et inspirant confiance ;
- Un brevet donnant l'exclusivité sur l'utilisation d'une technique particulière ;
- Un savoir- faire particulier bien maîtrisé dans l'entreprise ;
- La capacité d'attirer les candidats au recrutement les plus talentueux ;
- L'accès privilégié à un réseau de distribution particulièrement efficace ou présent auprès des clients visés ;
- Nouvelle forme d'organisation et de management.

Pour durer l'avantage compétitif doit :

- Rendre l'imitation difficile (par ma complexité, l'ambiguïté ou l'encastrement dans la culture) ou les ressources intransférables ;
- Accepter des marges réduites ou réduire les couts relativement à la concurrence ou se focaliser sur certains segments (leadership par l'utilisation d'économie d'échelle) ;
- Réinvestir les marges pour assurer la différenciation (stratégie dite hybride) ;
- Imposer un standard propriétaire, ne pas être suiveur et défendre par la communication sa position.

### 1-3 les différents types de l'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel peut-être lié à un marché porteur, à l'avance technologique de l'entreprise, ou au produit.

#### 1-3-1 les avantages liés au produit

Un produit apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons : il peut être porteur d'une innovation de concept radicale, il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.

#### 1-3-2 les avantages liés au marché

Le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur. C'est le cas, par exemple, le marché lié au vieillissement de la population.

#### 1-3-3 les avantages liés à la technologie

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

Enfin, certaines entreprises tirent la position dominante liée à leur avantage concurrentiel de l'avance technologique qu'elles ont su acquérir. C'est le cas de firmes comme le CNES (Centre National d'Etudes Spatiales), qui produit Ariane, de certains laboratoires pharmaceutiques, ou encore des firmes mettant en œuvre une technologie déterminante dans leur activité.

### 2- L'acquisition de l'avantage concurrentiel

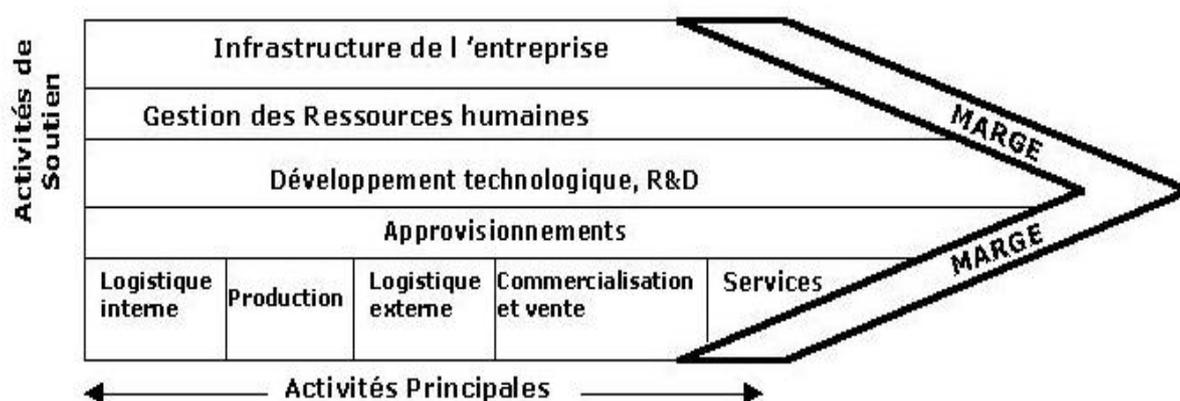
#### 2-1 la chaîne de valeur comme un instrument d'analyse

Dans les années 80 Michael Porter a imaginé le concept ; il a décomposé l'activité de toute organisation en un certain nombre de sous-activités.

La chaîne de valeur est un instrument d'analyse. Elle schématise l'imbrication des activités créatrices de valeur en distinguant activités principales (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente, services) et de soutien (approvisionnement, développement technologique, gestion des ressources humaines et infrastructures de la firme). La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations et d'identifier les ressources d'avantages concurrentiels potentiels<sup>21</sup>.

Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel, et se battre dans le secteur donne il faut définir la chaîne de valeur nécessaire.

Figure 3 : la chaîne de valeur



Source : Michael Porter, « l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », 1<sup>ère</sup> édition, édition Dunod, année 2002, page 53.

<sup>21</sup> M.PORTER, « l'avantage concurrentiel ; comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », 1<sup>e</sup> édition, Inter Edition, 1996, Paris, p52.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

### 2-1-1 les activités principales :

- **Logistique interne**

Activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires au produit, telles que la manutention, l'entreposage, le contrôle des stocks, la programmation des transports et les renvois aux fournisseurs.

- **La production**

La production (industries) ou l'exploitation (services), aussi dénommée opérations, ce sont des activités associées à la transformation des moyens de production en produit fini, comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et des opérations relatives aux installations.

- **La logistique externe**

Activité associée à la collecte, stockage et distribution physique des produits finis aux clients, comme l'entreposage des produits finis, la manutention, le fonctionnement des véhicules de livraison, le traitement des commandes et la fixation des calendriers.

- **La commercialisation et la vente**

Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix.

- **Les services**

Activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Le service prend une valeur de plus en plus importante dans de nombreuses chaînes de valeur d'entreprises. Il ne faudrait pas restreindre l'aspect service au seul service après-vente qui n'est qu'une composante du service parmi d'autres.

### 2-1-2 les activités de soutien

- **Les approvisionnements**

Concernant la gestion des achats en général (politique générale d'achats : moyens de production) ainsi que les modalités (juste à temps, stock de matière).

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

- **La recherche et développement**

Concernant aussi bien les aspects techniques que les aspects design de la recherche et du développement comme la technologie (recherche et développement des technologies directement liées aux produits et au processus de production ou à des activités de soutien).

- **Les infrastructures de l'entreprise**

Concernent les activités administratives indispensables au bon fonctionnement de l'ensemble, ces activités englobent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieurs et la gestion de la qualité ; elles forment ce que M. Porter appelle « l'infrastructure de la firme ».

- **La gestion des ressources humaines**

Concernant la valorisation du potentiel humain de l'entreprise par la formation et la multiplication des expertises au sein de l'entreprise ; l'efficacité de la communication interne au sein de l'entreprise est un facteur important de la gestion des ressources humaines.

Les principales sources d'avantage concurrentiel apparaissent en comparant la chaîne de valeur de l'entreprise avec les chaînes de valeur des concurrents, lorsque cela est possible. Cette décomposition montre l'impact de chaque activité en termes de coûts ou son potentiel dans une optique de différenciation.

### **2-2 les grandes stratégies de base**

La théorie des stratégies génériques était très populaire au début des années 80. Elle décrit les trois principales options stratégiques ouvertes aux entreprises désirant acquérir un avantage concurrentiel durable<sup>22</sup>.

#### **2-2-1 l'avantage par les coûts**

La domination par les coûts<sup>23</sup> est peut-être la plus claire des trois stratégies de base. Par son intermédiaire, une firme entreprend de devenir le producteur à coûts peu élevés de son secteur.

L'obtention d'un tel avantage n'est possible qu'en exerçant les activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents. La chaîne de valeur est donc là encore l'instrument privilégié pour mener l'analyse. Elle permet d'étudier les coûts liés aux activités créatrices de valeur et non à l'ensemble de la firme. Il devient alors possible

---

<sup>22</sup> M.PORTER (1982), « choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, p4

<sup>23</sup> Latifa TRABELSI, « management des capacités organisationnelles », 4<sup>e</sup> rencontre annuelle, ACFAS, 2008, pp 154.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

d'associer les coûts et actifs à ces activités. La comparaison qui en découle peut révéler des potentialités d'amélioration des coûts.

C'est toute fois l'analyse du comportement des coûts des activités, et donc leurs facteurs d'évolution, qui doit ici retenir l'attention. Ces facteurs sont : les économies d'échelle, l'effet d'apprentissage, la configuration de l'utilisation des capacités, les liaisons, les interconnexions, l'intégration, le calendrier, les mesures discrétionnaires, la localisation et facteurs institutionnels. Ces facteurs se combinent pour déterminer le coût de chacune des activités et par conséquent la position de la firme vis-à-vis de la concurrence.

Il existe deux grands moyens pour une firme d'acquérir un avantage par les coûts<sup>24</sup> :

- Contrôler les facteurs d'évolution des coûts. Une firme peut acquérir un avantage par rapport aux facteurs qui régissent l'évolution des coûts d'activités créatrices de valeur dont poids est important dans le coût total.
- Remodeler la chaîne de valeur. Une firme peut adopter une façon différente et plus efficiente de concevoir, produire, distribuer ou commercialiser le produit.

Un avantage durable par les coûts ne conduit à des résultats supérieurs à la moyenne que si la firme offre une valeur acceptable au client.

### 2-2-2 la différenciation

La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat<sup>25</sup>. Elle consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour créer une offre distincte de celle de la concurrence. L'organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel en mettant en avant une compétitivité hors prix.

Les sources de différenciation sont multiples. Elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval. Il ne faut donc pas faire de confusion avec la notion de qualité, qui n'est qu'une composante de la différenciation.

La réussite d'une stratégie de différenciation dépend de critères de signification (publicité, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée : qualité de produit, délai de livraison...).

---

<sup>24</sup> M.PORTER (1996), op. cit. p128.

<sup>25</sup> Idem.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

Quand la valeur perçue par le client dépasse son coût la différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne. Une firme qui se différencie doit donc toujours chercher des modes de différenciation qui aboutissent à un surprix supérieur au coût de la différenciation.

### 2-2-3 la concentration (niche ou focalisation)

Selon M. Porter « la concentration de l'activité. Cette stratégie est totalement différente des deux autres, parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite. La firme qui concentre son activité, sélectionne un segment ou un groupe de segment dans le secteur et taille sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur. »

Une stratégie niche pourrait être plus appropriée. Dans ce cas, elle concentre ses efforts et ressources sur un segment étroit et défini. Une entreprise pourrait utiliser une focalisation sur les coûts ou sur la différenciation.

Avec une focalisation sur les coûts, une société vise à être le producteur à plus bas prix sur une niche ou un segment déterminé. Avec une stratégie de différenciation ciblée, elle crée son avantage concurrentiel par la différenciation sur une niche particulière.

Des problèmes peuvent survenir avec l'approche de « niche ». Les niches, petites et spécialisées, pourraient disparaître à long terme. Une niche se focalisant sur les coûts ne peut se maintenir si son industrie dépend des économies d'échelle (ex : télécommunication).

**Figure 4 : les trois stratégies de base**

	AVANTAGE Coût moins élevés	CONCURRENTIEL Différenciation
Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
Cible étroite	Concentration fondée sur des coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

Source : Michel Porter, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, 1ère édition, édition Dunod, 1996, Paris, p24.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

### 2-2-4 Les risques associés aux stratégies de base

Tableau n°1 : les risques associés aux stratégies de base

Risques liés à la domination par les coûts	Risques liés la différenciation	Risques liés à la Concentration
<p>La domination par les coûts n'est pas viable à terme si :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les concurrents imitent la firme.</li> <li>• La technologie évolue</li> <li>• D'autres bases de la domination par les coûts disparaissent</li> </ul> <p>La firme n'est plus à proximité des concurrents par la différenciation</p> <p>Les firmes qui optent pour une concentration fondée sur les coûts parviennent à des coûts encore inférieurs dans leurs segments.</p>	<p>la différenciation n'est pas viable à terme si :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les concurrents imitent la firme</li> <li>• Les bases de la différenciation revêtent moins d'importance pour les clients</li> </ul> <p>La firme n'est plus à proximité des concurrents par les coûts</p> <p>Les firmes qui optent pour une concentration fondée sur la différenciation encore plus grande dans leurs segments</p>	<p>La stratégie de concentration est imitée le segment cible perd son intérêt structurel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La structure se dégrade</li> <li>• La demande disparaît les concurrents aux cibles larges submergent le segment</li> <li>• Les différences du segment par rapport aux autres segments se rétrécissent</li> <li>• Les avantages d'une large gamme s'accroissent</li> </ul> <p>De nouvelles firmes concentrent leur activité sur des sous-segments du secteur</p>

Source : Michael Porter, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, 1ère édition, édition Dunod, année 2002, p35.

### 2-1-2-5 Eléments influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur :

- **La technologie**

Une firme capable de découvrir une meilleure technologie que ses concurrents pour accomplir une activité donnée acquiert un avantage concurrentiel.

Pour que ce progrès technologique permette à une firme d'acquérir un avantage concurrentiel durable, les conditions suivantes doivent être remplies :

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

- Réduire les coûts.
- Renforcer la différenciation.
- Son lancement doit donner au précurseur des avantages.
- Même s'il est imité, son innovation peut déboucher sur plusieurs avantages parce que l'entreprise aura été la première à bouger.

- **Le choix des concurrents**

la plupart des firmes considèrent leurs concurrents comme une menace. Elles s'intéressent avant tout à la manière dont elles peuvent leur prendre une part de marché ou les empêcher d'entrer dans le secteur.

Si les concurrents peuvent à coup sûr constituer une menace, des concurrents bien choisis peuvent renforcer, et non affaiblir, la compétitivité d'une firme.

De bons concurrents peuvent servir la firme de bien des façons et améliorer la structure du secteur. La firme doit identifier les concurrents qu'il convient d'attaquer et ceux avec qu'il faut éviter de se battre par ce qu'ils favorisent sa propre position et la structure du secteur.<sup>26</sup>

- **La segmentation d'un secteur**

La segmentation d'un secteur vise à déterminer le champ concurrentiel de la firme et donc les segments qu'elle doit desservir.

Les variables de segmentation sont : la variété du produit, le type de client, le circuit de distribution et délocalisation géographique. La combinaison de ses variables permet d'établir une segmentation globale du secteur. Prises deux, elles conduisent à établir des matrices de segmentation.

- **Le remplacement**

Dans son célèbre livre l'avantage concurrentiel PORTER définit le remplacement comme un processus par lequel un produit ou un service en supprime un autre et remplit à sa place une ou plusieurs fonctions particulières pour un client. L'analyse du remplacement s'applique aussi bien aux produits qu'aux méthodes de production. Le remplacement est l'une des cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur. Il joue un rôle prédominant dans la détermination de la demande qui s'adresse au secteur et la firme.

---

<sup>26</sup> Ibid. p 246.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

### 3- Préserver et garder l'avantage concurrentiel<sup>27</sup>

L'entreprise doit surveiller son marché, sa concurrence et anticiper pour conserver et garder son avantage concurrentiel.

#### 3-1 Bien connaître l'environnement concurrentiel

Pour maintenir une avance sur les concurrents ou pour gagner des parts de marché sur eux afin de les dépasser, l'entreprise doit posséder une bonne connaissance des concurrents et de leur activité.

L'entreprise compare également les autres fonctions principales et supports, telles que : la technologie, les ressources humaines, etc. Toutes les composantes de l'entreprise participent à la création de l'avantage concurrentiel d'une entreprise. Celui-ci ne provient pas seulement de la manière dont est composé le produit ou exécuté le service, du prix, de l'usage proposé, du levier de commercialisation ou du positionnement. Il peut s'agir également des moyens mis en œuvre pour réaliser le produit ou le service, de la puissance logistique, des choix d'approvisionnement, de la technique de fabrication...

Il faut classer les points forts et les points faibles des concurrents, et faire une comparaison avec celles de l'entreprise, pour identifier les avantages concurrentiels. L'idéal est de disposer d'un tableau comparatif, pouvant être renseigné à tout moment, qui permet une analyse rapide et visuelle de critères de performance concurrent.

#### 3-2 Améliorer les points faibles et la différenciation

Transformer les points faibles en points forts et cultiver les forces existantes. La firme travaille ses points faibles pour les améliorer et revenir à un niveau d'attente du marché, et marque les différences pour en faire des forces, en les utilisant commercialement.

Renforcer l'avantage concurrentiel en l'annonçant, en le montrant de manière claire aux clients et prospects.

#### 3-3 Innover et s'adapter au marché

L'innovation est une façon d'éviter la perte d'un avantage concurrentiel en renforçant les avantages existants. En effet, l'innovation peut permettre d'éviter le déclin d'un produit ou conduire à l'acquisition d'une nouvelle technologie.

---

<sup>27</sup> Philippe Taché (2014), « accroître l'avantage concurrentiel », Editions EYROLLES, pp 31-180.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

L'innovation sera favorisée par une politique dynamique vis-à-vis de la R&D. Elles seront majeures si elles permettent de créer un besoin nouveau ou si elles répondent à un besoin existant par une nouvelle technologie.

### 3-4 Analyser le niveau de développement technologique :

Pour mieux gérer ses activités, l'entreprise doit suivre le développement technologique, et consacrer un budget important pour renouveler son équipement technologique. Connaître le niveau d'équipement de ses concurrents est très intéressant pour préserver son avantage concurrentiel sur le marché.

## Section 3. La compétitivité dans l'économie mondiale

Dans un environnement caractérisé par la mondialisation, le libre-échange et l'investissement internationale, la recherche de compétitivité est devenu récurrente de toute politique économique, cette compétitivité dépend de l'avantage comparatif et de l'avantage compétitif d'un pays qui permet l'insertion des entreprises dans des espaces économiques, et faire face la concurrence à l'échelle mondiale.

### 1- L'avantage concurrentiel des nations (avantage comparatif)

L'avantage concurrentiel des nations est une théorie approché pour la première fois par Robert Torrens<sup>28</sup> en 1815 David RICARDO démontre cette théorie de commerce international, expliquant comment accroître les richesses d'un Etat dans son ouvrage « principes de l'économie politique et de l'impôt »<sup>29</sup> publié en 1817.

Le postulat de départ de cette théorie est que les systèmes économiques de tous les pays doivent permettre la libre circulation des biens et des services, en supprimant les taxes douanières et tous ce que peut entraver le commerce, on parle d'un système de libre-échange. Ensuite chaque pays se spécialise dans la production les biens dont lequel il est le plus productif. C'est – à-dire là où il dispose du meilleur rapport entre son temps de travail et sa quantité produite.

L'avantage comparatif est une performance distinctive<sup>30</sup>, cet avantage réside dans l'éventail des facteurs clés de succès stratégiques sur lesquels repose le processus qui génère

---

<sup>28</sup> Robert Torrens, "Essay on the External Corn Trade", London, 1815, p 50.

<sup>29</sup> David RECARDO, « Principes de l'économie politique et de l'impôt », 3<sup>ème</sup> édition, London, 1817.

<sup>30</sup> MME Fatiha Fort, M Jean-Pierre Couderc, «Un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon », Economie rurale, n° 264, 2001, pp 46-59.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

la valeur. Si l'avantage comparatif est accès sur les ressources, ces ressources doivent avoir de la valeur, être rares, imparfaitement imitable, et non substituables<sup>31</sup>.

L'avantage comparatif est la capacité<sup>32</sup> pour un producteur à offrir des produits à un prix plus faible relativement à d'autres produits, comparé à d'autres producteurs.

Le principal enseignement de l'avantage des nations est que, quelle que soit sa compétitivité nationale, un pays pourra bénéficier un avantage à s'ouvrir au commerce international.

### 2- Présentation de la compétitivité

#### 2-1- le concept de la compétitivité

La compétitivité est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futurs.<sup>33</sup>

Pour LANDAU, la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le cout d'opportunité des ressources employées.

La compétitivité est l'aptitude pour une entreprise, un secteur où l'ensemble des entreprises d'une économie à faire face à la concurrence effective ou potentielle.

La compétitivité d'une entreprise désigne sa capacité à occuper une position forte sur un marché. Dans l'économie nationale la compétitivité est la capacité de son secteur productif à satisfaire la demande intérieure et étrangère, avec l'objectif de permettre une progression du niveau de vie des résidents du pays ciblé.

#### 2-2 les dimensions de la compétitivité

---

<sup>31</sup> DUNNING J.H « The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries: Some Implications for the Theory of International Production », Institute of Economic Research Lund University, n°2, 2001, pp 10-11.

<sup>32</sup> Michael PORTER, « Avantage concurrentiel des nations », inter Editions, 1998, p 141

<sup>33</sup> Gugler, Philippe, « Introduction : concurrence et compétitivité », Revue économique et sociale : bulletin de la société d'études économiques et sociales, n°1, 2006, pp 10-16.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

La compétitivité d'une entreprise ou d'une économie nationale est classiquement désigné de deux façons différentes selon l'origine des facteurs de cette compétitivité : « par les prix » ou « par les coûts ».

### 2-2-1 la compétitivité prix-coût :

Sous un angle financier, il existe une double compétitivité : une compétitivité prix et une compétitivité cout. Cette distinction va condenser ces deux avantages concurrentiels pour exprimer financièrement la rente.

Le principe de la compétitivité prix est la capacité de l'entreprise à offrir un bien ou un service à un prix inférieur à celui des concurrents, mais avec qualité identique.

La compétitivité coût liés à l'activité des entreprises. Pour conserver une marge suffisante, l'entreprise alors produire avec des couts inférieurs à ceux de ses concurrents.

### 2-2-2 la compétitivité hors prix

Consiste à capter la demande par des facteurs autres que les prix et s'adapter à l'évolution de la demande. Elle est fondée sur l'investissement, l'innovation et la flexibilité de l'allocation des facteurs. La compétitivité hors prix peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle.

**La compétitivité technologique :** est une forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts, porte sur les produits eux-mêmes. Elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence.

**La compétitivité structurelle :** est la capacité d'une firme à se démarque de la concurrence par d'autres moyens que le prix. Elle s'effectue par la qualité des produits, par la différenciation, l'image et la notoriété.

La compétitivité hors prix montre que la concurrence entre les produits de même type peut se faire à travers d'une offre de biens dont les caractéristiques sont différentes tels que la qualité, la taille, les couleurs, la forme...etc.

### 2-3 les niveaux d'analyse de la compétitivité

On ne peut parler d'une économie compétitive qu'à travers ses trois niveaux : une entreprise, une industrie et un produit compétitifs. Sin un niveau de cette chaine souffre d'un problème de compétitivité, on se peut pas l'avoir au niveau suivant : un produit non compétitif entraine une entreprise non compétitive et par la suite un secteur non compétitif.

#### 2-3-1 la compétitivité au niveau d'une entreprise

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

La compétitivité au niveau de la firme<sup>34</sup> est définie comme la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence internationale et réaliser des parts de marché importante.

L'entreprise peut atteindre cet objectif par deux méthodes, soit elle pratique des prix inférieurs à celui des concurrents, soit elle cherche d'être en situation de monopole par la différenciation.

La compétitivité au niveau d'entreprise est la capacité de l'entreprise de réaliser une performance économique sur longues périodes. Dans un marché internationale la compétitivité peut être définie par la capacité de produire des biens qui dépassent le test des marchés internationaux et assurent une amélioration de sa rentabilité à long terme<sup>35</sup>.

### 2-3-2 la compétitivité au niveau d'un secteur

On peut considérer un secteur comme un secteur compétitif si sa productivité totale est égale ou supérieur à celles des concurrents étrangers.

La branche d'activité est compétitive si le niveau de ses coûts unitaires est égal ou inférieur à celui des concurrents étrangers, on mesure la compétitivité de producteurs nationaux par l'aptitude à avoir une grande part de marché.

S'il est possible d'analyser la compétitivité d'une entreprise sur un marché local ou étranger par rapport à des concurrents locaux ou étrangers, alors l'analyse d'un secteur par rapport à un secteur d'un autre pays avec lequel il y a des échanges est aussi possible. On peut analyser la compétitivité d'un secteur à partir d'une analyse de la compétitivité des principales entreprises qui le composent.

### 2-3-3 la compétitivité au niveau d'une nation

Selon les économistes de l'OCDE<sup>36</sup>, la compétitivité est « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période<sup>37</sup> ». Cette dernière est généralement définie comme la capacité d'améliorer le niveau de vie des habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale, générer des augmentations soutenues en productivité. Il s'agit de

---

<sup>34</sup> Raphael CHAPPINI, « des indices composites sont-ils de bonnes mesures de compétitivité des pays ? », LAREFI Working Paper, n°5, 2012, p6.

<sup>35</sup> Marc INCHAM, « management stratégique et compétitivité », édition DE BOECK, 1995, p3.

<sup>36</sup> Organisation de coopération et de développement économiques, « problèmes économiques », Paris, 1994, p25.

<sup>37</sup> S. GARELLI, "competitiveness of Nations: the fundamentals", the world competitiveness yearbook, 2000, p47.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et investisseurs au service de l'amélioration durable du bien-être des populations concernées.

### 2-3-3-1 la compétitivité de l'économie algérienne dans le monde arabe

Au classement arabe de la compétitivité de *World Economic Forum*, l'Algérie est 9<sup>e</sup>, dans un classement dominé par le Qatar (14<sup>e</sup> avec un score de 5.30/7, elle est perdue 7 places par rapport à la précédente édition (2014/2015), où le pays était classé 79<sup>e</sup> et avait gagné 21 places par rapport à l'année 2013 / 2014 (100<sup>e</sup>). L'Algérie est classée à la 87<sup>e</sup> place au classement mondial sur la compétitivité économique, avec un score de 3.97/7<sup>38</sup>.

**Tableau n°2 : la compétitivité de l'économie algérienne dans le monde arabe**

**Tableau 3 : La compétitivité de l'économie algérienne dans le monde arabe**

Pays \ Année	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016
<b>Qatar</b>	26	22	11	14	11	13	16	14
<b>Emirats Arabes</b>	31	23	25	27	24	19	12	17
<b>Arabie Saoudite</b>	27	28	21	17	18	20	24	25
<b>Koweït</b>	35	39	35	34	37	36	40	34
<b>Bahreïn</b>	37	38	37	37	35	43	44	39
<b>Oman</b>	38	41	34	32	32	33	46	62
<b>Jordanie</b>	48	50	65	71	64	68	64	64
<b>Maroc</b>	73	73	75	73	70	77	72	72
<b>Algérie</b>	99	83	86	87	110	100	<b>79</b>	<b>87</b>

**Sources :**

- *Global Competitiveness Report 2008/2009*
- *Global Competitiveness Report 2009/2010*
- *Global Competitiveness Report 2010/2011*
- *Global Competitiveness Report 2011/2012*
- *Global Competitiveness Report 2012/2013*
- *Global Competitiveness Report 2013/2014*
- *Global Competitiveness Report 2014/2015*
- *Global Competitiveness Report 2015/2016*

<http://www.weforum.org/>

## 3- mondialisation

### 3-1- le concept de la mondialisation

La mondialisation est un phénomène désigne le processus d'intégration des marchés qui résulte notamment de la libéralisation des échanges. Du développement des moyens de

<sup>38</sup> [www.Weforum.org](http://www.Weforum.org)

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

transport de personnes et de marchandises, et des retombées des technologies de l'information et de la communication à l'échelle planétaire grâce à la levée des barrières douanières dans le cadre du GATT puis l'OMC depuis 1995 et par le développement des moyens de transport et de communication<sup>39</sup>. La mondialisation ne peut se définir uniquement par les échanges commerciaux (biens et services), elle doit inclure l'internationalisation de la production et l'internationalisation des marchés financiers. La mondialisation est donc le fait que les marchés nationaux de biens, services, capitaux et la production sont liés entre eux, il y a interdépendance entre les marchés nationaux. La mondialisation est souvent prise comme synonyme du concept de globalisation, d'internationalisation et de transnationalisation. L'internationalisation et la transnationalisation ne provoquent pas d'énormes incertitudes car à la base, on trouve un seul innovateur, alors que la mondialisation est caractérisée par de multiples méthodes d'innovation.

Porter (1990) souligne l'originalité de la globalisation par rapport aux formes antérieures : « Dans le cadre d'une stratégie globale, une firme vend son produit dans beaucoup de pays et utilise une approche intégrée à l'échelle mondiale pour la faire.<sup>40</sup> »

### 3-1 les causes de la mondialisation

Aujourd'hui, le rôle de l'Etat dans l'activité économique est devenu de plus en plus réduit, il cède la place aux mécanismes du marché avec l'intensification des échanges et la concurrence après le développement de la technologie.

L'entreprise seule ne pourrait pas supporter les capitaux et les investissements importants pour maîtriser l'innovation technologique<sup>41</sup>, ce qu'il oblige à s'associer à des partenaires nationaux et étrangers pour acquérir du savoir-faire, des technologies et de réaliser des économies d'échelle.

La mutation technologique et l'innovation sont à l'origine de la mondialisation, ce qui a orienté les politiques industrielles des nations d'adopter des stratégies basées sur l'accumulation du capital physique, technologique et du savoir-faire.

---

<sup>39</sup> Crozet Matthieu, Fontagné Lionel, «L'internationalisation des entreprises : une analyse microéconomique de la mondialisation, Economie et statistique, n°435-436, 2010, pp 3-12.

<sup>40</sup> Michael PORTER (1998), op.cit. p141

<sup>41</sup> Paulet J P, «Les défis de la mondialisation, Innovation et concurrence. Travaux de recherches de l'IFRI, Masson, 1994, Paris, p 22.

## Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité

La flexibilité de la production représente un autre facteur à l'origine de la mondialisation. Aujourd'hui la production de masse est remplacée par la production flexible. L'extension des capacités de production à une flexibilité dynamique, exigeant la capacité d'adaptation à un environnement incertain, constitue une des principales causes de la mondialisation.

### **Conclusion**

L'approche fondée sur les ressources et l'analyse de la chaîne de valeur consistent à envisager une entreprise comme un ensemble de ressources et des activités spécifiques. Les ressources et les activités internes de l'entreprise représentent les sources de l'avantage concurrentiel, l'acquisition de ce dernier dépend de la stratégie générique adoptée par cette dernière.

L'avantage concurrentiel est constitué d'un avantage compétitif (en interne) et d'un avantage comparatif (en externe). La réalisation et l'acquisition de cet avantage permet à l'entreprise d'occuper une position forte sur le marché.

La compétitivité dépend de l'avantage comparatif et de l'avantage compétitif qui permet la pénétration des marchés dans l'espace économique mondiale.

**Chapitre II :**  
**La démarche export**

### **Introduction**

L'entreprise prend de plus en plus considération de l'élargissement de son activité sur le marché mondiale. Riposter à cette présence l'entreprise doit surveiller son environnement, afin de minimiser les risques et renforcer son système de veille.

Sur le marché de libre-échange l'entreprise vise à construire une position importante, pour cela le marketing international devient l'élément indispensable dans sa stratégie globale.

Et pour faire fonctionner toute cette démarche, l'état joue le rôle de régulateur pour surveiller l'activité d'exportation.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections dont la première est dédiée aux différents outils de l'analyse externe de l'environnement. Dans la deuxième section, seront considérées chaque composante du marketing international et enfin la troisième section soulignera le rôle de l'état et les organismes qui aide à l'export.

## Chapitre II : La démarche export

### Section 1. Le diagnostic stratégique externe

Une entreprise ne peut être conçue en tant qu'une entité isolée, car elle dépend de son environnement par lequel elle est influencée positivement ou négativement. Afin de réduire les menaces les risques l'entreprise doit surveiller en permanence l'évolution de son environnement concurrentiel, technologique, etc. et développer ses connaissances et veilles stratégiques.

#### 1- L'environnement externe de l'entreprise

D'une façon générale, l'environnement peut être défini comme tout ce qui entoure une organisation. Il peut influencer les activités et les décisions stratégiques des entreprises.

##### 1-1 Notion de l'environnement

L'environnement est l'ensemble des facteurs extérieurs dans lequel évoluent les entreprises<sup>1</sup>. Chaque acteur de l'environnement représente des opportunités ou des menaces. A partir de là, l'entreprise doit surveiller son environnement pour formuler sa stratégie.

En effet, l'environnement est un ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour la réalisation et l'établissement des stratégies et des objectifs de l'entreprise.

Finalement l'environnement est un ensemble des actions que l'entreprise doit surveiller en permanence afin de réduire les menaces.

##### 1-2 Les niveaux de l'environnement

On distingue deux strates de l'environnement<sup>2</sup>

###### 1-2-1 Le macro-environnement

Il correspond aux composants globaux<sup>3</sup> pouvant avoir une influence sur pratiquement toutes les organisations

---

<sup>1</sup>Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3<sup>e</sup> édition, éditions EYROLLES, 2008, p140.

<sup>2</sup>Manel CARTIER, Hélerie DELACOUR, Olivier JOFFRE, "MAXI FICHES DE Stratégie", Ed.Dundo, 2010, Paris, pp 22-30.

<sup>3</sup> KOTLER P, DUBOIS B « Marketing management », 15<sup>e</sup> édition, Editions Pearson Education, 2015, p 80

## Chapitre II : La démarche export

Le macro-environnement ou l'environnement général réunit toutes les entités qui entourent une entreprise et qui sont susceptible d'avoir un impact positif ou négatif sur celle-ci.

Il concerne des aspects : juridique, politique, socio-culturelle, environnemental, économique, technologique.

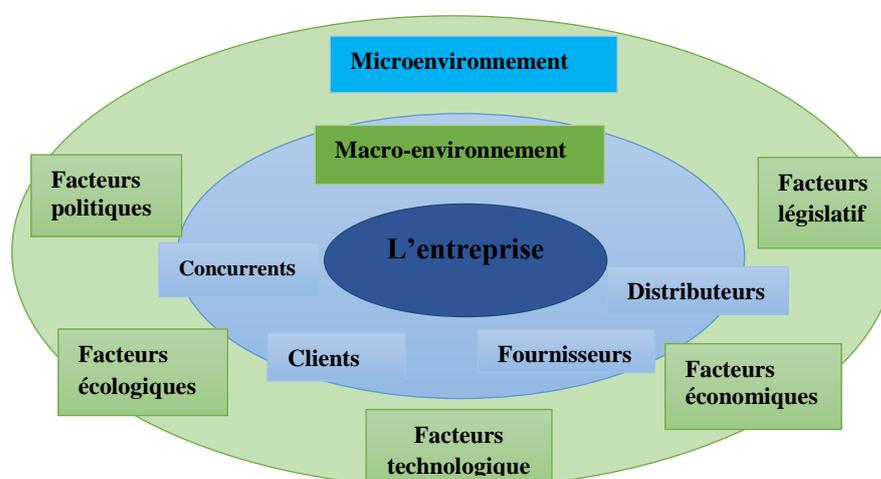
### 1-2-2- Le microenvironnement

Il s'agit de l'analyse de secteur d'activité et de l'industrie. C'est l'ensemble d'organisations qui proposent la même offre de biens ou services.

Le microenvironnement constitué de catégories de partenaires avec lesquelles l'entreprise entretient des relations directes. Il est composé des clients, des réseaux de distribution, des concurrents directs et indirects, des fournisseurs et des parties prenantes.

Une fois que l'industrie ou le secteur a été défini, il est possible de réaliser l'analyse.

Figure 5 : l'environnement de l'entreprise



Source : établie par nos soins

## 2- Les outils d'analyse de l'environnement externe

### 2-1 L'analyse du macro environnement

Une fois le macro-environnement définit, le diagnostic peut être réalisé à l'aide de l'outil PESTEL<sup>4</sup>

<sup>4</sup>Bruno BACHY, Christine HARACHE, « Tout la fonction management », Ed Dundo, 2010, Paris, P54.

## Chapitre II : La démarche export

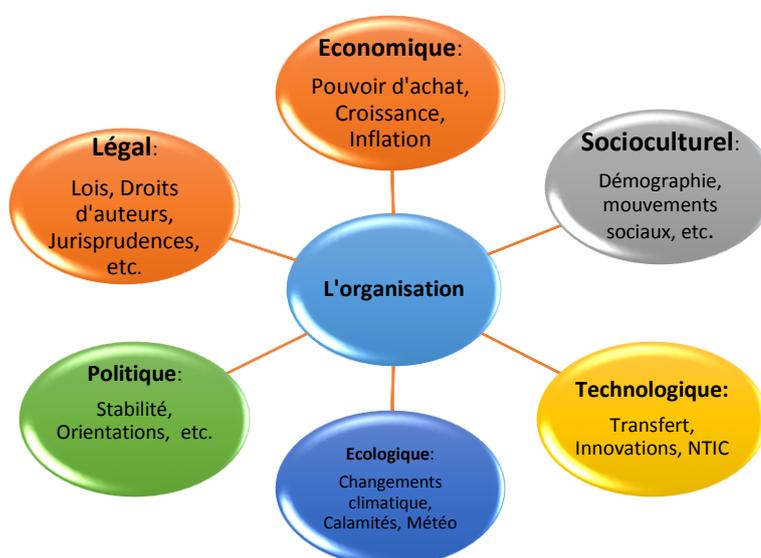
### 2-1-1- Présentation du model PESTEL<sup>5</sup>

Le model PESTEL est l'acronyme de l'étude de l'environnement **P**olitique, l'environnement **E**conomique, l'environnement **S**ocio-culturelle, l'environnement **T**echnologique, l'environnement **E**cologique et l'environnement **L**égale.

Ce modèle permet de découper de découper l'environnement en six grandes tendances qui peuvent affecter l'entreprises. Il permet de connaitre dans quel environnement stratégique évolue l'entreprise et quelle stratégie adopte. Enfin la méthode PESTEL permet à l'entreprise de prévoir l'évolution du macro-environnement et de surveiller les risques et les opportunités.

### 2-1-2- Les composantes du model PESTEL

Figure 6 : le macro-environnement de l'entreprise



Source : établie par nos soins

#### ➤ L'environnement politique

L'environnement politique est l'ensemble de décisions prises par les gouvernants nationaux et des instances internationales (comme les décisions de l'Union européenne, de l'OMC ...) qui fixent de nouvelles règles du jeu.

#### ➤ L'environnement économique

<sup>5</sup>STRATEGOR, 4<sup>e</sup> edition, 2004, p 18

## Chapitre II : La démarche export

L'environnement économique est l'état de santé générale du système économique dans lequel l'entreprise évolue. Il comprend tous les facteurs et les variables qui jouent sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients et fournisseurs (PIB, taux d'intérêt et inflation, taux de change, coûts salariaux, revenu disponible)

### ➤ **L'environnement socio-culturel**

Il s'agit des valeurs sociales, des goûts, des besoins et de l'évolution du style de vie des consommateurs peuvent influencer la vente des produits pou services, il important aussi de s'intéresser aux différents caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc.)

### ➤ **L'environnement technologique**

Englobe toutes les forces qui créent de nouvelles technologiques, de nouveaux produits ou qui influencent la capacité des entreprises à innover (les dépenses en R&D, investissements sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, etc.).

### ➤ **L'environnement écologique**

Représente l'ensemble des ressources naturelles qui influencent l'activité de l'entreprise, les lois sur la protection de l'environnement, le retraitement des déchets et la consommation d'énergie.

### ➤ **L'environnement législatif**

L'environnement réglementaire influence les activités des entreprises et des individus par un ensemble des lois sur les monopoles et la concurrence, droit du travail, les normes de sécurité, législation sur la santé, etc.

## **2-2- l'analyse de microenvironnement**

### **2-2-1- Présentation du model des cinq forces de Porter**

Le model des cinq forces de la concurrence<sup>6</sup> permet d'identifier les fondements de la concurrence dans une industrie.

---

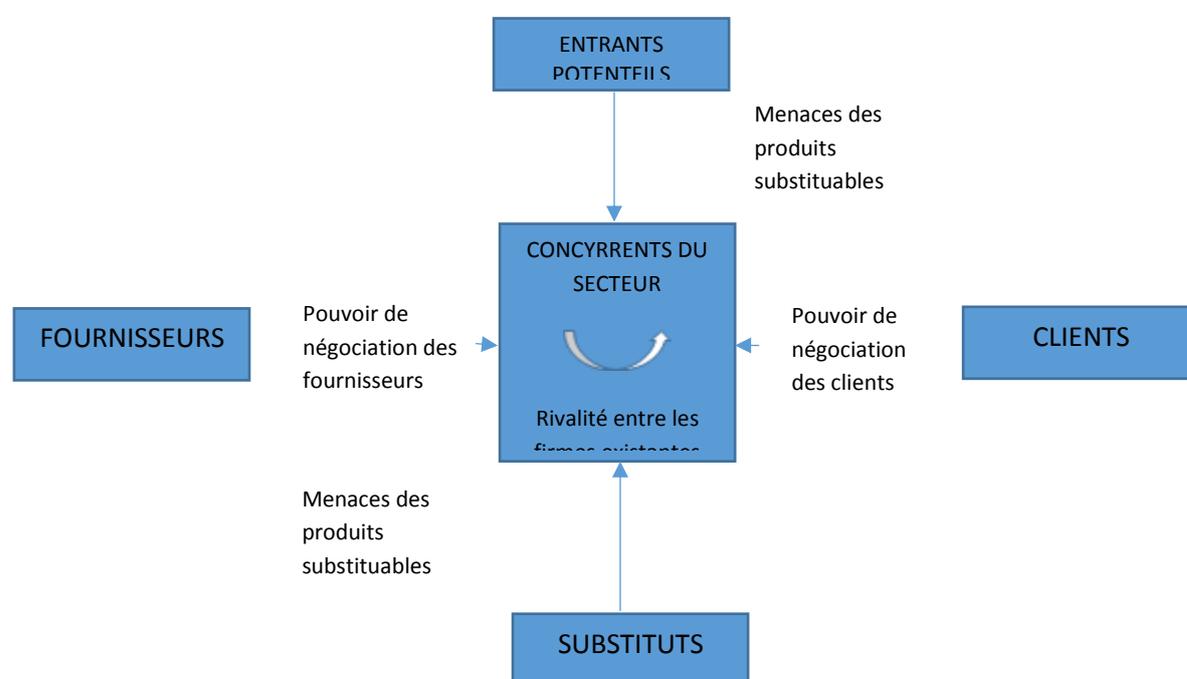
<sup>6</sup>Michael POTER, op. cit. Pp 78-93.

## Chapitre II : La démarche export

Ce modèle est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel. Il peut être utilisé dans le cadre de l'élaboration de la stratégie d'entreprise. Le postulat de départ, est que l'objectif fondamental d'une organisation est d'obtenir un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique.<sup>7</sup>

La figure ci-dessus représente le modèle de M. Porter

**Figure 7 : les cinq (05) forces de M. Porter**



Source : Michael PORTER, 1982, Op.cit, p 163.

### 2-2-2- Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porter<sup>8</sup>

#### ➤ Rivalité entre concurrents directs

<sup>7</sup>M. PORTER, Op.cit. p 163.

<sup>8</sup>AMELON J.L& CARADEBAT J.M, « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1<sup>ère</sup> édition, Ed .De Boeck, 2010, Paris.

## Chapitre II : La démarche export

Les concurrents luttent au sein de l'industrie pour accroître ou maintenir leur position. La rivalité entre concurrents directs dépend du taux de croissance de l'activité, la structure concurrentielle, les barrières à la sortie et la différenciation des produits.

### ➤ **Pouvoir négociation des clients**

La rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité est influencée par le pouvoir de négociation des clients qui doit être élevé.

### ➤ **Pouvoir négociation des fournisseurs**

Dans le système global de création de valeur les fournisseurs constituent un lien important.

Ils cherchent à augmenter leur concentration, la différenciation de leurs produits (et donc augmenter les coûts de transfert d'un fournisseur à un autre pour le client) pour augmenter leur pouvoir de négociation.

### ➤ **La menace des nouveaux entrants (les concurrents potentiels)**

La menace des nouveaux entrants dépend de l'existence de barrières à l'entrée, c'est-à-dire les obstacles qui vont rendre difficile l'établissement de nouveaux concurrents.

Plus le nombre des concurrents potentiels est important, plus l'intensité concurrentielle du secteur est forte. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée<sup>9</sup>.

- **Barrières financières** : l'intensité capitalistique ou ticket d'entrée, qui correspond à la masse critique en capital nécessaire pour exercer l'activité.

- **Barrières techniques** : les entreprises peuvent préempter des ressources rares.

- **Barrières commerciales** : image très marquée, les entreprises consacrent des sommes considérables en publicité et en promotion, l'accès aux canaux de distribution.

### ➤ **La menace des produits de substitution**

Les produits de substitution représentent une alternative à l'offre des firmes. Ils constituent une menace lorsque leur rapport valeur/ prix est supérieur à celui de l'offre établie.

---

<sup>9</sup>Manel CARTIER, Hélerie DELACOUR, Olivier JOFFRE, Op.cit. p27

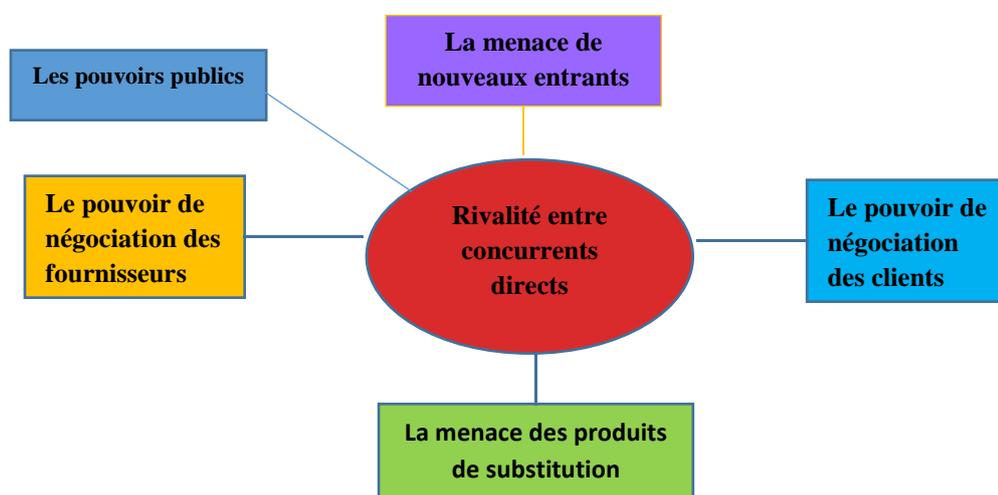
## Chapitre II : La démarche export

Les firmes en présence peuvent envisager plusieurs actions pour faire face à un substitut menaçant, tels que l'augmentation de la valeur, la baisse des prix.

### ➤ Le rôle de l'Etat

Michael PORTER n'a pas inclus le pouvoir de l'Etat dans son modèle (pour des raisons idéologiques liées à sa vision libérale de l'économie), l'Etat a une place importante dans l'environnement de l'entreprise. Elle englobe un ensemble des autorités de régulation ont le pouvoir de modifier la capacité des organisateurs à générer du profit.

Figure n °08 : le modèle des (5+1) forces de la concurrence



Source : établie par nos soins

## Section 2. Le marketing et l'Internationalisation de l'entreprise

La saturation de marché national oblige l'entreprise d'aller chercher de plus en plus loin, l'entreprise ne peut pas borner leur terrain d'activité à un seul pays. Pour cela le marketing international devient incontournable à toute entreprise qui veut faire des affaires en dehors de son marché domestique.

### 1- Marketing international

#### 1-1-Définition

## Chapitre II : La démarche export

« Le marketing international est un processus économique et social par lequel les individus et les groupes satisfont leurs besoins et leurs désirs au moyen de la création de l'offre et de l'échange avec l'autrui de produits et services de valeur ». <sup>10</sup>

Le marketing international<sup>11</sup> regroupe des actions et des techniques marketing pour faire la promotion et la commercialisation d'une entreprise, d'un produit ou d'une marque dans le dessin de pénétrer un marché étranger, de le développer et le rentabiliser. C'est un outil très important qui permet la croissance de l'entreprise, lorsque le marché est saturé.

Il doit permettre l'adaptation à différentes contraintes nationales (normes, circuits de commercialisation, langue...)

### 1-2- Le rôle du marketing international

Pour commercialiser les produits à l'étranger les entreprises doivent définir leur politique afin de : <sup>12</sup>

- Analyser la position des concurrents ;
- Etablir les objectifs commerciaux en quantité, valeur (CA et marge) par segment, par gamme, par marché ;
- Fixer et programmer les actions tactiques auprès des concurrents ;
- Arrêter une politique de pénétration ;
- Faire un diagnostic export.

### 1-3- Les objectifs du marketing international

Le marketing international a pour but de : <sup>13</sup>

- Repérer des nouveaux marchés, des micro-segments (niches) sur le marché actuels ou des nouveaux marchés étrangers.
- Valider des nouveaux concepts de produits susceptibles de trouver de larges débouchés sur le marché mondial.
- Progresser sur les différents marchés étrangers sur lesquels elle opère.
- Permettre à l'entreprise de conserver sa place sur les marchés étrangers ou sur les segments internationaux.

---

<sup>10</sup>KOTLER P, B DUBOIS (2006), op.cit., p 6.

<sup>11</sup>CROUE, « marketing international », 4<sup>e</sup> édition, de Boeck Bruxelles, 2003, pp 32-33

<sup>12</sup>Anne-Gaëlle JOLIVOT (2013), « Marketing International », 2<sup>e</sup> édition, Dundo, Paris, p 15.

<sup>13</sup>Idem.

## Chapitre II : La démarche export

### 2- Le choix d'internationalisation

#### 2-1- Les facteurs de l'internationalisation

Les facteurs d'internationalisation peuvent être regroupés en quatre catégories : les facteurs commerciaux, les facteurs industriels, les facteurs d'environnement, les facteurs d'opportunité.

##### 2-1-1- Les facteurs commerciaux

- **L'étroitesse du marché national ou sa saturation** : la saturation du marché intérieur et la difficulté de gagner des parts de marché supplémentaires pousse les entreprises vers les marchés étrangers.

- **La spécialisation de l'entreprise** : Pour certaines activités spécifiques et si l'entreprise est très spécialisée, le marché national a un potentiel insuffisant et l'entreprise ne peut se limiter à un territoire national compte tenu du faible nombre d'acheteurs potentiels

- **La régulation des ventes de l'entreprise** : Certaines activités saisonnières peuvent exploiter les décalages géographiques et climatiques pour réguler leur activité. cette régulation des ventes permet une maîtrise des coûts de production.

##### 2-1-2- Les facteurs industriels

- **La recherche d'économies d'échelle** : l'élargissement des débouchés permet à l'entreprise d'abaisser les coûts unitaires, et améliore sa compétitivité –prix.

- **L'abaissement des coûts de production** : l'investissement à l'étranger permet à l'entreprise de répartir les risques économiques, et politique, d'exploiter les opportunités offertes, etc.

##### 2-1-3- Les facteurs d'environnement

Après 1945 par les accords du GATT et la mise en place du système monétaires international et le décloisonnement des marchés rendu possible.

##### 2-1-4- Les facteurs d'opportunité

## Chapitre II : La démarche export

- **Une production excédentaire :** Dans un premier temps l'exportation peut être un moyen d'écouler l'excédent de production.
- **Une demande spontanée :** L'entreprise peut découvrir une demande à l'étranger pour ses produits. Elle doit s'adapter à cette demande en adoptant une démarche rationnelle pour avoir des clients étrangers.
- **La motivation du dirigeant :** l'ouverture à l'international dépend du comportement de son dirigeant et ses décisions stratégiques.

### 2-2- Les formules stratégiques internationales

L'entreprise fait le choix des formules stratégiques en fonction du nombre de marchés et le rôle qu'occupe le marché national et international dans la stratégie d'internationalisation. On peut distinguer deux types de stratégies :

#### 2-2-1- La stratégie de concentration

Cette stratégie caractérisée par l'allocation des ressources disponibles à un petit nombre de marchés. L'objectif est de réaliser une part de marché importante dans les marchés cibles.

#### 2-2-2- La stratégie de dispersion

Cette stratégie caractérisée par l'écroulement du marché étranger. Leur position sur le marché est instable mais leur action est rapide.

### 2-3- Les risques de l'internationalisation

L'internationalisation comme toute démarche, représente des risques qui peuvent se situer sur plusieurs plans :

#### 2-3-1- La sous-estimation des coûts

Les informations sont difficiles à obtenir et à contrôler dans les marchés étrangers. Il apparaît que les recettes attendues d'un nouveau marché ont été surévaluées et les coûts sous-évalués.

#### 2-3-2- L'environnement international incontrôlable

L'évolution imprévisible des marchés étrangers, l'instabilité politique, les changements législatifs et les modifications réglementations, risquent de mettre l'entreprise en danger.

### 2-4- Les spécificités du marketing international

## Chapitre II : La démarche export

La spécificité du marketing international tient à la manière dont l'entreprise envisage son internationalisation.

### 2-4-1 Les approches du marketing international <sup>14</sup>

Trois approches du concept de marketing international sont concevables, en relation avec la façon dont l'entreprise appréhende son environnement et son développement international.

#### ➤ **Le marketing de l'exportation :**

Cette approche est adaptée aux entreprises qui souhaitent prolonger à l'étranger une politique commerciale fructueuse sur le marché domestique

#### ➤ **Le marketing pluri-domestique :**

La présence de l'entreprise sur plusieurs marchés étrangers fait apparaître un besoin de coordination et de rationalisation des politiques commerciales.

#### ➤ **Le marketing international global :**

La démarche marketing se traduira par la définition d'objectifs et l'allocation de ressources par rapport à des segments de marché qui ne se constituent pas en référence à des frontières.

### 2-4-2- Les enjeux du marketing international :

#### 2-4-2-1- le dilemme approche mondiale / spécificités locales :

Le concept de marketing global est apparu dans les années 1980. Il consiste à promouvoir et commercialiser une marque et ses produits ou services dans le monde entier avec une politique identique.

Les facteurs clés de développement de la stratégie de marketing globale tiennent aux consommateurs, entreprises, médias et produits eux-mêmes.

- **Les limites de la démarche :** l'uniformisation des comportements des consommateurs peut être remise en cause.

- **Les environnements internationaux :** l'entreprise va adopter une stratégie plus au moins globale en fonction des conditions tel que les forces locales militent en faveur de l'adaptation aux caractéristiques locales, les forces globales incitent l'entreprise à la standardisation.

---

<sup>14</sup>Corinne Pasco-Berho, Hélène Le Ster- Beaumevieille, « Marketing international », Ed Dunod, Paris, p 128.

## Chapitre II : La démarche export

### 2-4-2-2- le dilemme adaptation / standardisation :

L'entreprise se pose le problème de l'adaptation / standardisation se pose au niveau de la politique de produit, de communication, de prix et de distribution.<sup>15</sup>

### 2-4-3- la politique de présence à l'étranger

#### 2-4-3-1- La vente avec maîtrise de la commercialisation<sup>16</sup>

##### ➤ La vente directe à l'export

- **Vente sur salons** : l'entreprise a pris des contacts sur un salon international, elle répond aux demandes d'offres de ses contacts.

- **Appel d'offre** : l'entreprise répond à un appel d'offres pour des contrats importants dont les annonces sont dispensables dans la presse.

- **Internet** : les sites marchands se sont développés et de nombreuses entreprises font de la vente directe.

- **Représentant salarié** : l'entreprise embauche un représentant pour prospecter sur place un marché étranger.

##### ➤ L'agent commissionné

C'est un agent qui ne fait pas partie de l'effectif de l'entreprise, il est lié à elle par un contrat de mandat. Il est mandaté pour prospecter la clientèle et vendre au nom de l'entreprise.

L'agent peut être une personne physique ou une personne morale qui dispose de sa propre force de vente.

##### ➤ La succursale ou le bureau de vente à l'étranger

Il s'agit de structures ne disposant pas de personnalité juridique propre. Elles constituent une extension de l'entreprise nationale sur les marchés étrangers qui reste donc responsable en cas de litige. Il s'agit de structures à qui l'on confie des missions de prospection, prise de commandes, livraison, facturation, recouvrement.

##### ➤ La filiale à l'étranger

---

<sup>15</sup>David M.ANDRUS & D.Wayne NORVELL, "Standardization of marketing strategy », International Marketing Review, vol 14, n°2, 1997, pp 107-123.

<sup>16</sup> Patrick JOFFRE et al (1986), « l'exportation dans la turbulence mondiale, Economica, Paris, p25.

## Chapitre II : La démarche export

La filiale est une entreprise indépendante de la maison mère. C'est une société de droit local dont une part importante du capital appartient à l'entreprise exportatrice. Elle agit en son propre nom et à ses propres risques.

### ➤ **La vente coopération**

#### • **La filiale commune**

La filiale commune appelée également joint-venture, est une société formée à l'étranger par un minimum de deux sociétés distinctes d'avoir accès au marché ciblé, la technologie, au savoir-faire et aux capitaux des entreprises partenaires.

#### • **La franchise à l'export**

Elle permet à un partenaire d'utiliser les marques de commerce, les procédés ou les technologies de l'exportateur. En contrepartie d'une redevance annuelle et d'un pourcentage versé par le franchisé sur le chiffre d'affaires.

### ➤ **Le groupement d'exportateurs**

Regroupées dans les clubs export, les entreprises mettent en commun des moyens pour participer. Une des conditions de réussite pour les entreprises concernées de commercialiser des produits non concurrents.

### ➤ **La vente par intermédiaires<sup>17</sup>**

#### • **Importateur-distributeur**

Une société étrangère qui achète les produits et les revend après avoir appliqué une marge commerciale. L'importateur revend les produits en son nom et supporte les risques. Il y a une possibilité d'accorder à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée.

#### • **Les transferts de technologie**

Une société étrangère s'occupe de la fabrication et la commercialisation du produit, tandis que l'exportateur s'occupe de la conception et les étapes nécessaires à son lancement. Cela permet à la société étrangère de vendre un produit compétitif sur le marché, et de développer les marchés extérieurs pour l'exportateur.

#### • **Les autres formes de vente par intermédiaire**

---

<sup>17</sup> Sabine URBAN (1990), « Réussir à l'exportation », Dundo, Paris, p19.

## Chapitre II : La démarche export

- **Centrale d'achat** : elle référence pour le compte d'une chaîne de magasins ou d'entreprises les produits qui vont être commercialisés.
- **Commissionnaire** : est un intermédiaire de commerce spécialisé dans la vente, l'achat, le transport.
- **Société de commerce international** : elle met en relation un acheteur et un vendeur. C'est société exerce une activité de négoce ou de courtage.

### 3- Les politiques de marketing mix à l'international

#### 3-1- La politique de produit

##### 3-1-1- La nature des choix en matière de politique de produit international

###### ➤ Adaptation ou standardisation du produit

A l'étranger le lancement d'un produit se réalise selon plusieurs modalités, tel que la création de produits adaptés au marché locale, le lancement de produits spécifiques au marché cible, etc.

Pour gérer une gamme l'entreprise peut adopter deux démarches, soit elle adopte une gamme longue pour couvrir une part importante, ou bien elle focalise son activité avec une gamme courte.

###### ➤ L'emballage

L'emballage est l'ensemble des éléments vendus avec le produit pour en assurer sa présentation, sa conservation ou son transport.

Les contraintes de la conception d'un emballage export dépendent de la réglementation, les caractéristiques du produit, et le choix logistique de l'exportation.

##### 3-1-3- L'adaptation commerciale du produit

La commercialisation d'un produit à l'étranger nécessite la vérification de contenu des textes de références avant d'utiliser le nom. L'appellation et l'utilisation d'une dénomination commerciale doit être adaptée.

##### 3-1-4- L'adaptation de la marque

Plusieurs choix s'offrent aux exportateurs tel que, l'utilisation d'une marque spécialement pour le marché étranger, en effet les logos, les couleurs utilisées doivent répondre aux exigences de consommateurs. La commercialisation des produits sous la marque de son distributeur et l'utilisation de la marque employée localement.

## Chapitre II : La démarche export

La marque utilisée par l'entreprise exportatrice doit satisfaire à plusieurs conditions, elle doit être mémorisable, aisément prononçable, disponible et elle ne doit pas être mal appropriée une mauvaise image de l'entreprise et le produit.

### **3-1-5- La qualité**

La qualité est de plus en plus une variable essentielle pour toute entreprise qui propose des biens et/ ou des services sur un marché. La qualité d'un produit couvre sa performance, mais aussi sa disponibilité. Elle est devenue un argument essentiel pour les entreprises doivent savoir atteindre de sorte à éviter que les seconds ne puissent la mettre en doute. La non- qualité coûte cher (retours de produits, une mauvaise image et perte de parts de marché, etc.).

### **3-2- La politique de prix**

#### **3-2-1 Les choix stratégiques en matière de prix**

##### **➤ Les stratégies de niveau de prix**

Dans le marché étranger, l'entreprise exportatrice a le choix entre différents stratégies de prix qui sont les stratégies de pénétration et d'écrémage. Ce choix dépendra de la nature du produit (produit de haut qualité, de luxe), et du caractère de nouveauté du produit sur le marché.

##### **➤ Les stratégies standardisation ou adaptation du prix**

Dans le cadre de développement international, l'adaptation de prix à chaque marché étranger est la situation la plus fréquente. Cette stratégie permet à 'l'entreprise de bénéficier de marches importantes. L'adaptation présente des inconvénients tels que, le risque de détournement de tarif, la perturbation dans la perception du produit.

##### **➤ L'incidence des modes de présence**

Le choix d'un mode de présence a une influence sur la politique sur le marché étranger surtout sur son degré de maîtrise par l'entreprise exportatrice.

##### **➤ La fixation du prix en fonction des coûts**

Lorsque l'entreprise exportatrice utilise l'approche fondée sur le calcul des coûts, elle doit déterminer le coût de revient industriel et évaluer les surcoûts liées à l'exportation des produits (les frais de transport, d'emballage, d'accès au marché, d'adaptation technique et commerciale)

## Chapitre II : La démarche export

### ➤ La fixation du prix à partir de l'analyse du marché et la concurrence

L'entreprise doit s'intéresser aux caractéristiques des consommateurs et à la relation prix-demande. Elle doit évaluer la taille du marché pour réaliser des économies d'échelle. Pour évaluer l'évolution de la demande, l'entreprise doit s'intéresser à l'élasticité de la demande par rapport au prix

L'entreprise doit identifier les prix des concurrents local et étrangère sur le marché ciblé. Elle doit positionner son prix par rapport à celui des concurrents. Elle peut adopter ne stratégie de prix parmi trois stratégies soit, une stratégie de pénétration, stratégie d'écramage ou d'alignement.

### 3-3 La politique de communication à l'international

Une entreprise ayant une approche plus polycentrique privilégiera l'adaptation de sa communication, l'entreprise ayant opté pour un marketing global aura une communication standardisée.

#### 3-1-1- L'adaptation

L'adaptation de communication est une stratégie adoptée par l'entreprise, mise en œuvre d'une politique de communication spécifique pour chaque marché. L'adaptation permet à l'entreprise de respecter les attentes des consommateurs tels que les coûts élevés, la disparité d'image et empêchement de la synergie entre les actions sur les marchés.

#### 3-1-2- La standardisation

La standardisation de la politique de communication se traduit par l'application d'une communication identique dans tous les marchés. Elle renforce l'image de la marque, réduit les coûts publicitaires et les risques de confusion d'image. La stratégie de standardisation présente des inconvénients, tels qu'une démotivation des équipes locales.

#### 3-1-3- L'homogénéisation

L'homogénéisation est une solution entre l'adaptation et la standardisation, elle assure un positionnement standardisé mais avec une adaptation des campagnes.

### 3-4-La communication interculturelle

Le marketing interculturel consiste à éliminer les barrières culturelles, elle définit les conditions d'identification au produit afin de trouver quels mix marketing doivent être

## Chapitre II : La démarche export

modifiés. Elle prend en considération les spécificités culturelles liées à la catégorie socioprofessionnelles, d'âge.

La présence sur un marché étranger nécessite un diagnostic culturel. Il s'agit de réflexion permettent d'appréhender les différentes cultures, il faut isoler les éléments et les composantes essentiels qui constitue la culture d'un individu.

La culture est un outil qui aide à l'appréhension de population visé, elle facilite l'observation de la situation de communication à son interlocuteur.

### Section 3 : la démarche à export et le rôle de l'Etat

Comme tout régime particulier, l'exportation est soumise à différentes formalités. En effet, pour fonctionner la démarche à export il faut appliquer des règlements spécifiques et utiliser certains documents nécessaires. Cette démarche reste dépendante au rôle de l'Etat et les organismes d'aide à l'export.

#### 1- Les documents utilisés

En manière de commerce international, il existe cinq catégories de documents :

##### 1-1- Les documents financiers

Les documents financiers comportent des renseignements sur l'acheteur et le vendeur (raison sociale, adresse, etc.), sur la marchandise (nature, quantité, poids.), sur les prix (unitaires, totaux...) et sur les conditions de vente (incoterms retenus, FOB, etc...).

##### 1-1-1- La facture commerciale (définitive)

Après la concrétisation du contrat commercial avec le client, le fournisseur établit ce document qui comporte les indications sur : les noms et l'adresses du fournisseur et de client, la qualité, la nature, le poids totale le prix unitaire. (Voir annexe1)

##### 1-1-2- La facture pro-forma

C'est une sorte de devis établi par le fournisseur à l'adresse du client décrivant la nature, la quantité et le prix de la marchandise. Elle peut même comporter les conditions de vente (FOB, CFR, ...etc.) et de paiement (crédits documentaire, ...etc.) Au cas où l'acheteur est intéressé par l'offre, il confirme par retour au vendeur.

##### 1-1-3- La note de frais

## Chapitre II : La démarche export

Elle donne le détail des frais engagés par le fournisseur et concernant la marchandise.

### **1-1-4- La facture consulaire**

Cette facture est établie par le fournisseur et visé par le consulat du pays importateur.

### **1-1-5- Certificat de conformité**

C'est un document que le peut importateur peut exiger. Il atteste de l'inspection de qualité et de conformité des marchandises.

### **1-1-6- Le certificat d'origine**

Il est émis par la chambre de commerce du pays fournisseur. Il atteste de l'origine de la marchandise. (Voir annexe 2)

### **1-1-7- La liste de colisage**

Il atteste du poids exact des marchandises expédiées. Il délivré par un organisme officiel. (Voir annexe 3)

## **1-2- Les documents de transport**

Les marchandises expédiées d'un pays à un autre peuvent faire l'objet soit d'un transport maritime, soit d'un transport aérien. L'entreprise de transport remet un document au chargeur reconnaissant la prise en charge de la marchandise. Parmi les documents de transport, il existe un document qui revêt une grande importance : c'est le connaissement maritime

### **1-2-1- Le connaissement « BILL OF LADING »**

Un document important caractérisé ce mode de transport, il s'agit du connaissement maritime qui est établi par la compagnie maritime et signé par le capitaine du navire qui prend en charge le transport de la marchandise. (Voir annexe 4)

Le connaissement possède un triple aspect :

- ❖ C'est le reçu d'expédition qui prouve que la marchandise a été d'un port à un autre
- ❖ C'est le titre de propriété des marchandises
- ❖ C'est le contrat de transport dont les clauses sont insérées dans le document lui-même.

Le connaissement peut être sous trois formes :

- ❖ A personne dénommée (sans la clause à ordre)
- ❖ A ordre d'une personne nommément désignée
- ❖ Au porteur

### **1-2-2- La lettre de transport aérien (Airways bill) LTA**

## Chapitre II : La démarche export

C'est un reçu d'expédition, nominatif, non transmissible par endossement. Pour retirer la marchandise de l'aéroport, le propriétaire doit présenter un titre appelé « avis d'arrivée » établi et envoyé par la compagnie aérienne au destinataire de la marchandise.

- Le rôle de LTA :
  - Peut couvrir un transport combiné ou des transports aériens successifs
  - Prouve écrite du contrat de transport
  - Preuve du bon apparent des marchandises si pas réserve.

### **1-3- Les documents de certification**

#### **1-3-1- Le carnet ATA : Admission temporaire**

C'est une procédure douanière, son rôle consiste à faciliter le passage en douane d'une certaine catégorie de marchandises lors de sa participation aux foires et de l'admission temporaire des échantillons.

#### **1-3-2- Le certificat de qualité ou d'inspection**

Elle est demandée dans le cas des produits industriels que pour les produits de consommation. Il est établi selon le cas et la spécification technique à l'échelle internationale.

#### **1-3-3- Le certificat EUR1**

C'est un certificat de circulation, il permet la circulation de marchandises en bénéficiant de droit de douane réduits dans les pays ayant conclu des accords avec l'Union Européen. (Voir annexe 5)

### **1-4- Les documents d'assurance**

Dans le commerce international, il est fait obligation soit à l'importateur ou à l'exportateur d'assurer les marchandises expédiées. Actuellement, en Algérie, c'est l'importateur algérien qui doit assurer les marchandises qu'il importe, auprès d'une compagnie d'assurance algérienne (CAGEX).

### **1-5- Le crédit documentaire**

C'est un engagement ferme donné par la banque de l'importateur de payer à l'exportateur le montant crédit contre la preuve, sur présentations dans les délais des documents

## Chapitre II : La démarche export

conformes à ceux stipulés dans le crédit, que les marchandises ont été expédiées ou que les prestations ou services ont été réalisés.<sup>18</sup>

### 2- Les organismes d'aide à l'export

#### 2-1- L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur

L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) a été créée par le décret exécutif numéro 04-174 du 12 juin 2004 a pour mission de contribuer, sous l'égide du Ministère du Commerce, au développement des exportations algériennes hors hydrocarbures.<sup>19</sup>

##### 2-1-1 Le rôle d'ALGEX

- ❖ Animer des missions de prospection et d'extension commerciale ;
- ❖ Gérer les instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures ;
- ❖ Accompagner et apporter l'assistance des entreprises dans les foires et manifestations économiques à l'étranger ;
- ❖ Identifier les débouchés à l'export et diffuses les opportunités d'exportation et de partenariat ;
- ❖ Noter de conjoncture sur les produits de base importés par l'Algérie ;

##### 2-1-2- Ses projets

- ❖ Devenir le point central des systèmes internationaux d'informations économiques et commerciales ;
- ❖ Devenir un lieu recommandé pour les opérations d'import/export ;
- ❖ Concevoir un système d'information économique et commerciale ;
- ❖ Devenir un partenaire écouté de tous les professionnels du commerce international.

#### 2-2-DAR EL Moussader

Elle a été créée en 2008, c'est un espace approprié chargé d'accomplir plusieurs missions dont les suivantes :

- ❖ Assister les opérations algériennes dans la concrétisation des relations d'affaires avec leurs partenaires étrangers ;
- ❖ Orienter l'exportateur sur l'élaboration de ses supports publicitaires ;

---

<sup>18</sup>AMELON J.M & CARDEBAT J.M., « Les nouveaux défis de l'internalisation », 1<sup>ère</sup> édition, Ed .De Boeck, 2010, Paris, P 320.

<sup>19</sup>[www.algex.dz](http://www.algex.dz)

## Chapitre II : La démarche export

- ❖ Fournir aux exportations des informations sur les opportunités d'affaires sur les marchés étrangers ;
- ❖ Mettre à disposition et vulgariser toutes informations sur les réglementations et procédures nationales régissant les exportations ;
- ❖ Informer les exportateurs les foires et salons à l'étranger et aussi les salons spécialisés ;
- ❖ Orienter l'exportateur sur l'élaboration de ses supports publicitaires ;
- ❖ Conseiller les exportateurs en matière des normes et standards de qualité et l'emballage.

### 2-3-La Compagnie Algérienne d'assurance et de Garantie des Exportations<sup>20</sup>

La compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations est régie, entre autres, par l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996 qui dispose que l'assurance-crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer pour :

Son propre compte et sous le contrôle de l'Etat, les risques commerciaux (les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles).

#### 2-3-1- La forme juridique de la CAGEX

La CAGEX est une société par actions dotée d'un capital sociale de 450.000.000 DA, réparti à parts égales entre les actionnaires (Banques et Assurance) mentionnées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n°03 : les différents actionnaires de la CAGEX**

Banques	Compagnies d'assurances
BADR (Banque de l'Agriculture et du Développement)	CAAR (Compagnie d'assurance et de Réassurance)
BEA (Banque Extérieur d'Algérie)	CAAT (Compagnie Algérienne des Assurances)
BDL (Banque de Développement Local)	CCR (Compagnie Centrale de Réassurance)
BNA (Banque Nationale d'Algérie)	CNMA (Caisse Nationale de Mutualité Agricole)
CPA (crédit Populaire d'Algérie)	

Source : [www.cagex.dz](http://www.cagex.dz)

#### 2-3-2- Ses missions

La CAGEX est chargée de :

<sup>20</sup>[www.cagex.dz](http://www.cagex.dz)

## Chapitre II : La démarche export

- ❖ L'Assurance-crédit export (couverture des risques nés de l'exportation) ;
- ❖ L'assurance –crédit domestique (Crédit inter-entreprises, crédit à la consommation) ;
- ❖ L'assurance « Foires » ;
- ❖ La vente d'informations économiques et financières ;
- ❖ Le recouvrement de créances ;
- ❖ La coassurance et réassurance.

### 2-4- L'Association Nationale des Exportateurs Algériens<sup>21</sup>

L'ANEXAL a été créée le 10 juin 2001 et régie par la loi N°90 / 31 décembre 1990 ainsi que par ses statuts particuliers.

#### 2-4-1- Les objectifs de l'ANEXAL

- ❖ Rassembler et fédérer les exportations algériennes ;
- ❖ Défendre leurs intérêts matériels et moraux ;
- ❖ Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations ;
- ❖ Assister et sensibiliser les opérateurs économiques ;
- ❖ Promouvoir la recherche du partenariat à travers les réseaux d'information ;
- ❖ Animer les programmes de formation aux techniques des exportations ;
- ❖ Organiser et participer aux salons spécifiques et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger.

#### 2-4-2- Ses missions

Les missions de l'association sont nombreuses et multiformes, les principales sont :

- ❖ La collecte d'informations économiques auprès des chambres de commerce, d'ALGEX, du CNIS, de l'ONS, des banques, Représentations commerciales, des Ambassades ;
- ❖ La diffusion d'informations utiles (opportunités d'affaires, lois, décrets, circulaires d'applications, accords bilatéraux, etc...) à l'ensemble des adhérents et opérateurs économiques ;
- ❖ L'orientation et encadrement des adhérents ;
- ❖ Le conseil et assistance aux exportateurs ;
- ❖ Le soutien aux adhérents pour le règlement de dossiers contentieux.

---

<sup>21</sup>[www.exportateur-algerie.org](http://www.exportateur-algerie.org)

## Chapitre II : La démarche export

### 2-5-La Société Algérienne des Foires et Exportations<sup>22</sup>

La (SAFEX-SPA) est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'Office National des Foires et Expositions (ONAFEX), créée en 1971. Son siège est sis dans l'enceinte du Palais des Expositions.

Dans le cadre de ses missions statutaires, la SAFEX exerce ses activités dans les domaines suivants :

- ❖ L'organisation des foires, salons spécialisés et expositions, à caractère national, international, local et régional ;
- ❖ L'organisation de la participation algérienne aux manifestations économiques à l'étranger ;
- ❖ L'assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international, au moyen de :
  - L'information sur la réglementation du commerce international ;
  - Les opportunités d'affaires avec l'étranger ;
  - La mise en relation d'affaires ;
  - Les procédures à l'exportation ;
  - L'édition de revues économiques et catalogues commerciaux ;
  - L'organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences ;
  - La gestion et exploitation des infrastructures et structures du Palais des Expositions.

### 2-6-La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie

Le décret exécutif N°89-147 du 08 août 1989 portant la création, l'organisation et le fonctionnement de la Chambre.<sup>23</sup>

#### 2-6-1- Ses missions

A ce titre, elles assurent des missions :

- ❖ De représentation des entreprises ;
- ❖ D'animation, de promotion et d'assistance aux entreprises ;
- ❖ De formation, d'enseignement et de recyclage ;

---

<sup>22</sup>[www.safex.dz](http://www.safex.dz)

<sup>23</sup>[www.caci.dz](http://www.caci.dz)

## Chapitre II : La démarche export

- ❖ D'arbitrage, de médiation et de conciliation ;
- ❖ Effectuer la synthèse des avis, recommandation et propositions ;
- ❖ D'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs.

### **3- Le rôle de l'Etat comme un régulateur de marché d'exportation**

#### **3-1- Les avantages fiscaux<sup>24</sup>**

La législation fiscale algérienne accorde de nombreux avantages pour les opérations d'exportations :

##### **3-1-1- Exonération en matière d'impôts directs**

- Exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus, pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation.
- Exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation : n'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de la base à la TAP le montant des opérations de ventes, de transport ou de courtage portant sur des objets ou des marchandises destinés directement à l'exportation.

##### **3-1-2- Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires**

- Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions (Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires)
- Franchise de la TVA pour les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destiné soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporée dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation.
- Restitution de la TVA pour les opérations d'exportation de marchandises, de travaux, de services ou de livraison de produits pour lesquels la franchise à l'achat.

---

<sup>24</sup> [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz)

## Chapitre II : La démarche export

### 3-2- Les principaux accords et conventions internationaux

#### 3-2-1- L'Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne

L'Accord a été signé à Valence (Espagne) en avril 2002, et il a été ratifié par le décret présidentiel N° 05-159 du 27 avril 2005 pour entrer en Vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2005. Cet accord intègre aussi bien les aspects économiques (volet commerciale, coopération économique et financière, flux d'investissement) que les dimensions politiques, sociales et culturelles nécessaires pour un développement durable.

L'accord prévoit notamment des exonérations des taxes de douane qui vont de 20% jusqu'à 100% pour les produits agroalimentaires<sup>25</sup>.

##### 3-2-1-1- Ses objectifs :

- ❖ Encourager le développement d'un environnement favorable ;
- ❖ Assurer la libre circulation des capitaux concernant les investissements directs en Algérie ainsi que la liquidation et le rapatriement du produit ;
- ❖ Instaurer une coopération, soutenue par un dialogue politique régulier ;
- ❖ Accorder les échanges humains dans le cadre des procédures administratives.

#### 3-2-2- Les accords avec les pays arabes<sup>26</sup>

##### • Tunisie :

La convention entre l'Algérie et la Tunisie de 1981 qui prévoit l'exonération des taxes et droits de douanes entre les deux pays a été gelée par la partie algérienne en 1996. Cette convention est en cours d'actualisation.

##### • Libye :

La convention de 1973 entre les deux parties qui prévoit l'exonération des taxes et droits de douanes n'est pas appliquée par l'Algérie. Néanmoins, la partie libyenne accorde, en vertu d'une loi interne, l'exonération des droits de douane à tous les produits d'origine des pays arabes y compris l'Algérie.

##### • Jordanie :

---

<sup>25</sup>Guide pratique : sur la mise en œuvre de l'accord d'association entre l'Algérie et la communauté européenne et ses Etats membres, édition 2005.

<sup>26</sup>[www.algex.dz](http://www.algex.dz)

## Chapitre II : La démarche export

La convention de coopération commerciale entre l'Algérie et la Jordanie signée à Alger en 1997 et appliquée par les deux parties, prévoit l'exonération des droits de douane et des taxes et impôts d'effet équivalent aux droits de douanes, sauf les marchandises figurant sur une liste négative jointe à la convention.

- **Mauritanie :**

La convention commerciale et tarifaire a été signée entre l'Algérie et la Mauritanie en 1996, stipulant que les deux parties s'engagent à supprimer tous les droits de douane et taxes d'effet équivalent pour tous les produits d'origines algérienne et mauritanienne. Ratifiée par l'Algérie au mois de septembre 2005, cette convention n'a pu être mise en application, les instruments de ratification n'étant encore échangés entre les autorités diplomatiques des deux pays.

- **Maroc :**

La convention prévoyant l'exonération des droits et taxes entre les deux pays signée en mars 1989, a été gelée en 1996.

### 3-3- Le soutien de l'Etat<sup>27</sup>

#### 3-3-1- Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations

Le **FSPE** est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leur action de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

Il prend en charge le remboursement de dépenses suivantes :

- Au titre de la participation aux manifestations économiques ;
- Au titre des frais de transport à l'exportation.

#### 3-3-2- Le Fonds National de Régulation et développement Agricole

Le **FNDRA** est destiné à apporter un soutien financier à tout exportateur intervenant dans le domaine de l'exportation de dattes.

Il concerne :

---

<sup>27</sup> [www.commerce.gov.dz](http://www.commerce.gov.dz)

## Chapitre II : La démarche export

- La prise en charge partielle du taux d'intérêt du crédit d'exploitation ;
- L'octroi d'une prime d'incitation à l'exportation.

### **Conclusion**

Le contexte d'élaboration d'une stratégie à l'international repose en premier lieu sur l'analyse du microenvironnement et du macroenvironnement. Cette analyse permet de connaître les opportunités et les menaces de l'environnement, afin d'élaborer une stratégie de l'entreprise.

Le marketing international joue un rôle primordial dans la promotion de l'activité de l'entreprise sur les marchés internationaux.

Les différents intervenants dans l'exportation sont considérés comme des acteurs indispensables pour faciliter et aider les entreprises à aller de l'avant et ce par facilitations fiscales, douanières, etc.

## **Chapitre III :**

**L'avantage à l'export de l'entreprise**

**BOMARE COMPANY**

### **Introduction**

Dans un marché de libre-échange et un environnement économique complexe, caractérisé par une forte concurrence dans le domaine électronique, il est important pour les entreprises souhaitant d'imposer leur présence sur les marchés extérieurs d'avoir un avantage concurrentiel qui leurs permet de pénétrer les marchés cibles et durer plus longtemps possible.

Ce chapitre a pour objet de faire une analyse de l'environnement interne et externe de BOMARE COMPANY, afin d'identifier son avantage concurrentiel à l'export pour pénétrer les marchés étrangers.

Nous analyserons tout d'abord les ressources internes de BOMARE COMPANY, puis son environnement externe au sein duquel évolue cette dernière, et enfin élaborer une synthèse pour évaluer les aptitudes de l'entreprise, objet de notre étude, à survivre sur un marché très exigeant, notamment, en matière de qualité.

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

### Section 1. Présentation de l'entreprise BOMARE COMPANY

Dans la présentation de l'entreprise BOMARE COMPANY, objet de la présente section, nous prendrons en considération les éléments liés à sa création, à son organisation, à sa gamme, à la qualité de ses produits et à ses et prix des produits, à son environnement, à son chiffre d'affaire et à sa part de marché.

#### 1- Création et l'évolution de BOMARE COMPANY

BOMARE COMPANY, est une société à responsabilité limitée, typiquement algérienne elle est spécialisée dans le domaine de la fabrication électronique domestique et mécanique, et aussi dans la sous-traitance industrielle. A réussi à s'imposer comme une locomotive qui tire le marché vers le haut afin de coller aux dernières technologiques. A telle enseigne que sa marque commerciale « **STREAM SYSTEM** ».

BOMARE COMPANY a fait beaucoup de chemin depuis sa création en 2001 avec un capital de 378 millions de dinars. Grâce à son savoir-faire, elle a acquis une notoriété sur le plan de la qualité et en matière de services. Depuis 2005, BOMARE COMPANY a atteint sa vitesse de croisière en augmentant ses volumes de production mensuels pour atteindre des seuils plus que remarquables. Le succès qu'a connu la commercialisation de ses produits et solutions innovants a permis à BOMARE COMPANY de révolutionner le marché de la technologie nationale et internationale.

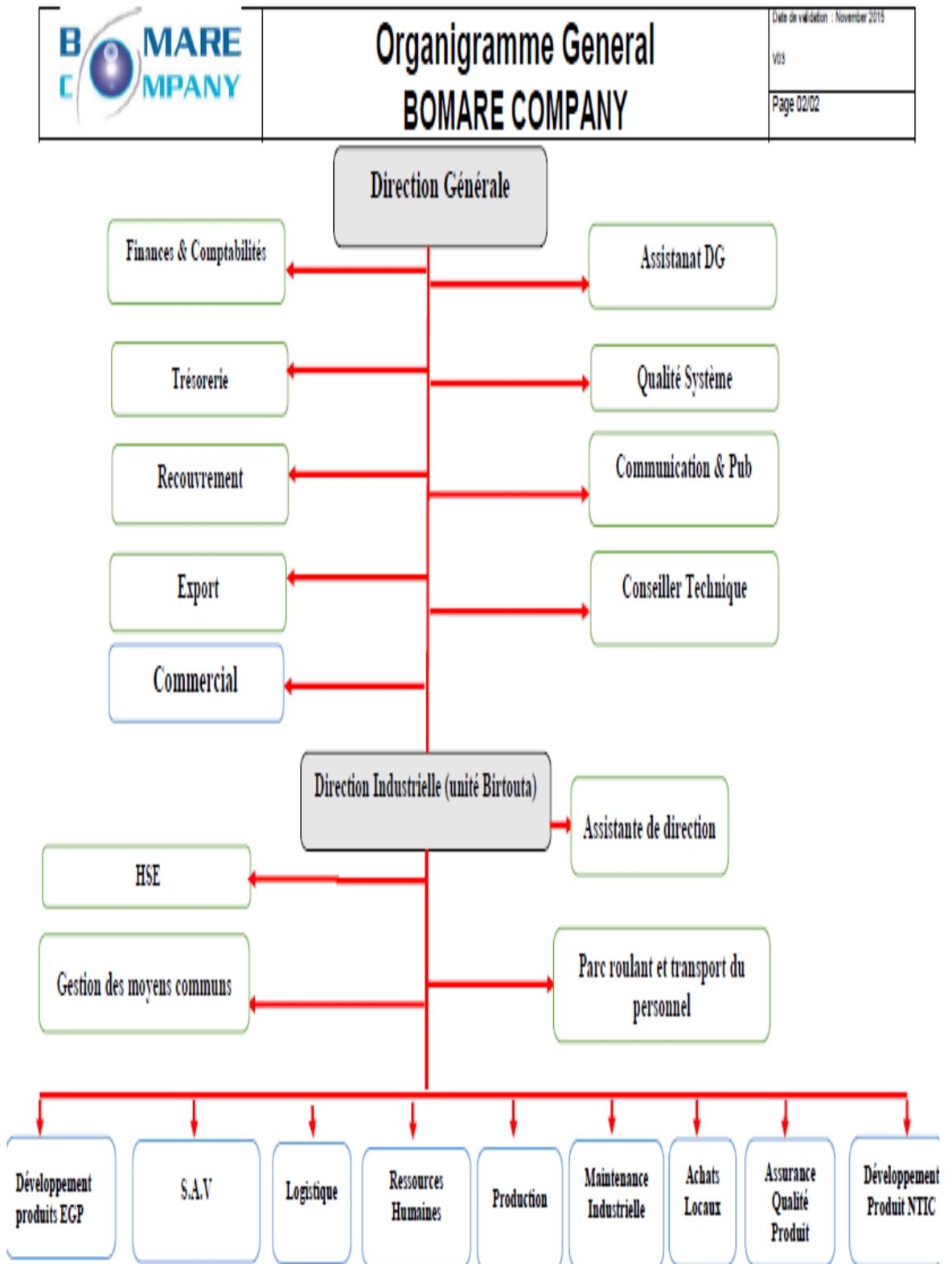
Située à Birtouta (Alger) et s'étendant sur 15.000 m<sup>2</sup>, dont 5.500 m<sup>2</sup> occupés par les ateliers et les unités de production, l'usine de BOMARE COMPANY bénéficie d'un emplacement stratégique (30 km d'Alger et 20 km de l'aéroport international HOUARI BOUMEDIENNE). BOMARE COMPANY a créé 220 emplois directs pour ses besoins au niveau de son siège social, ses centres de distribution et ses unités de production. 150 nouveaux postes sont planifiés pour les nouveaux projets. A cela, il faut ajouter 500 autres emplois indirects.

#### 2- Organisation de l'entreprise BOMARE COMPANY

Une organisation adaptée aux objectifs économiques a été mise en place. L'entreprise BOMARE COMPANY compte deux directions, une direction générale et une direction industrielle. Le schéma suivant représente l'organigramme complet de l'entreprise.

**Figure N° 09 : Organigramme de BOMARE COMPAN**

Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY



Source : BOMARE COMPANY, 2017.

## **Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY**

### **2-1- Direction Générale**

C'est la fonction prédominante de l'entreprise. Elle s'applique à définir les choix stratégiques de l'entreprise. Elle organise l'entreprise, et met en place des sous-systèmes, structures, méthodes et procédures nécessaires pour atteindre les objectifs.

La direction générale rassemble, gère, anime les forces et les ressources nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise. Elle exerce son autorité hiérarchique fonctionnelle sur l'ensemble des départements. Le président directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise.

#### **2-1-1- Département Finances et Comptabilité**

Parmi les principales missions du Département Finances et comptabilité, l'établissement et le suivi du budget, l'analyse et l'évaluation des écarts ainsi que la tenue et l'enregistrement des écritures comptables :

- ❖ assurer la tenue des comptes comptables ;
- ❖ arrêter le bilan et les comptes de résultats de l'entreprise ;
- ❖ assurer le bilan et les comptes de résultats de l'entreprise ;
- ❖ assurer la réalisation du budget sous aspect financier ;
- ❖ établir les situations de trésorerie hebdomadaire et assurer le rapprochement avec la banque.

#### **2-1-2- Département Commercial**

L'activité commerciale repose sur le marketing qui se caractérise par l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leurs marchés.

Elle repose d'une part, sur la connaissance du marché, d'autre part, sur la connaissance du consommateur et enfin sur la mise en œuvre du marchéage ou marketing-mix constitué de 4 variables : le produit, le prix, la communication et la distribution.

#### **2-1-3- Département qualité système**

La fonction qualité est chargée de vérifier la conformité des processus industriels au regard de normes et des contraintes réglementaires en vigueur.

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

Les ingénieurs travaillant dans la fonction qualité ont trois missions principales. Ils sont chargés d'impulser la mise en œuvre d'une politique qualité au sein de leur structure, faire appliquer les normes réglementaires et le contrôle qualité, développer des projets en vue d'obtenir des certifications.

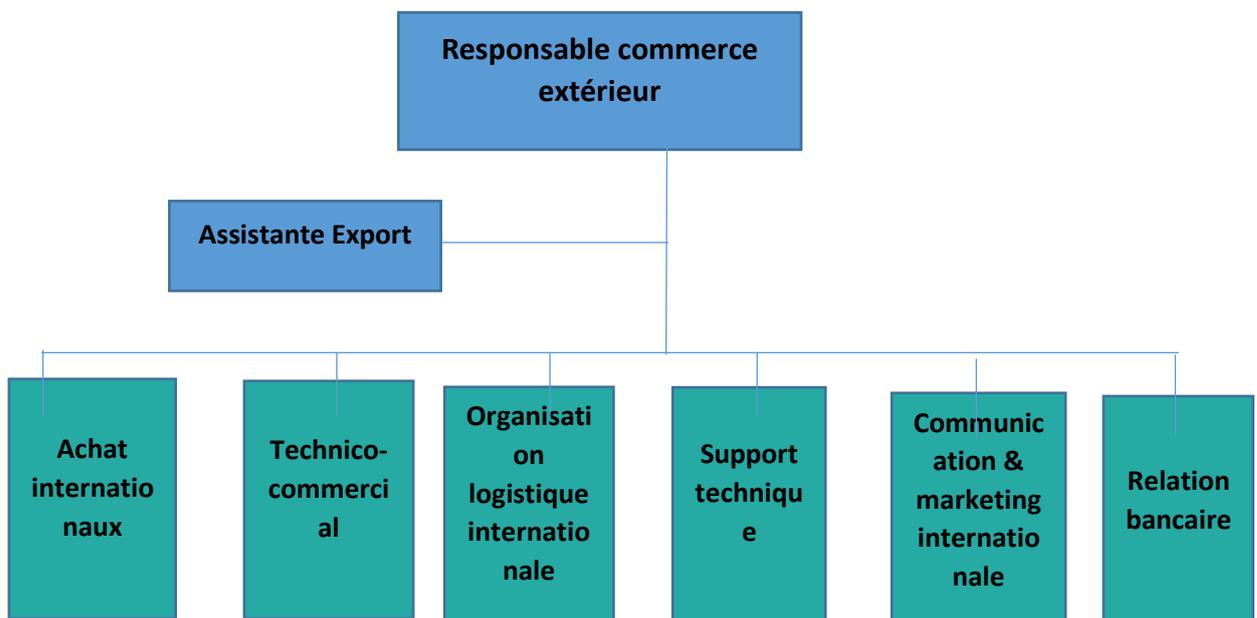
### 2-1-4- Département commerce international (export)

Le département export a pour mission de prospector des marchés extérieurs et mettre en œuvre les actions nécessaires au placement des produits à l'étranger.

La fonction commerce international regroupe des métiers à vocation principalement commerciale visant à prospector et développer de nouveaux marchés à l'exportation. Elle contribue au choix stratégique de développement international des entreprises et analyse les éléments tels que les pays cibles, intérêt du marché potentiel, etc.

Celui –ci se présente de la manière suivante :

Figure n° 10 : Organigramme Département Commerce International (Export)



Source : Département Export 2017.

### 2-2- Direction industrielle

La fonction direction d'unité industrielle regroupe les cadres qui ont la responsabilité globale d'un site de production (rentabilité, management, organisation, etc.). Rattachés hiérarchiquement à la direction générale (président directeur général) de l'entreprise, les directeurs industriels et directeurs de production ont pour missions de :

## **Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY**

- Définir la stratégie industrielle
- Manager l'établissement ou le groupe d'établissements
- Suivre la gestion technique de production
- Assurer le développement commercial de leur structure

### **2-2-1- Département ressources humains**

La fonction ressources humains est l'ensemble des activités d'organisation, de direction, de planification, et de contrôle. Elle constitue un des piliers qui va contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Le service RH est un médiateur entre le personnel et la direction générale. Il s'assure de la cohérence entre la stratégie d'entreprise et les compétences en place.

### **2-2-2- Département approvisionnement et achat**

L'approvisionnement a pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

### **2-2-3- Département production**

L'organisation de BOMARE COMPANY s'articule autour de sa mission fondamentale de production en cherchant à satisfaire des objectifs de grande envergure en termes de quantités produites, en termes de qualité, de coût et de flexibilité.

La fonction de production doit permettre à l'entreprise de satisfaire la demande qui lui est adressée ce qui suppose que l'entreprise adapte sa capacité de production au volume des ventes. Dans son usine, BOMARE COMPANY compte quatre unités de production. Unité d'assemblage, unité de production des cartes électroniques Le centre de réparation des dalles, l'unité d'assemblage des smartphones et tablettes.

## **3- La Gamme de production de BOMARE COMPANY**

L'entreprise BOMARE COMPANY assure la production de trois types de produit. Tels que les TV, les Smartphones et les tablettes. (Voir annexe 6)

## **4- Qualité, prix des produits BOMARE COMPANY**

### **4-1- La qualité**

BOMARE COMPANY garantie que ses produits qu'ils soient destinés au marché local ou à l'export sont conformes aux mêmes exigences essentielles de sécurité et de

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

santé définit dans les directives dans la communauté européenne dont leur marquage CE (Voir annexe 7).

La politique qualité de l'entreprise est également bien définie par le management qui y a entrepris une démarche qui aboutit dès 2011 à la certification de l'e ISO9001 version 2008. (Voir annexe 8)

BOMARE COMPANY, bien qu'elle soit pour les progrès technologiques, n'en demeure pas moins une fervente défenderesse de l'écologie, ces produits répondent aux normes RoHS, soucieuse du respect de l'environnement et de la santé de ses consommateurs.

En 2016, elle bénéficie du Label Basma Djazairia (Voir annexe 9) et décroche le trophée d'encouragement Export.

### 4-2- Le prix de vente et de détail pour les produits de l'entreprise

Le prix de vente des produits permet de déterminer la rentabilité de l'entreprise et d'évaluer le niveau de vente. La fixation des prix de vente est une décision importante qui semble dépendre de plusieurs facteurs tels que : la demande, la concurrence, les coûts de revient. BOMARE COMPANY offre des produits sur le marché avec des prix compétitifs. (Voir annexe 10).

## 5- L'environnement de l'entreprise

### 5-1- Les principaux fournisseurs de l'entreprise

Compte tenu de sa grande activité, l'entreprise BOMARE COMPANY entretient des relations commerciales avec les leaders mondiaux dans leurs domaines.

Tableau n°04 : les principaux fournisseurs de l'entreprise

Fournisseurs	Pays
UNIVERSAL	USA
DEK	Angleterre
SAKI	Japon
SEHO	Allemagne
VIEW	Chine
KTC	Chine
LG electronics	Corée du sud
HELLER	Corée du sud

Source : établi à partir des documents internes de l'entreprise, 2017.

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

### 5-2- Les concurrents de l'entreprise

L'Algérie étant un pays en développement, le secteur électronique connaît une véritable expansion grâce à des organisations comme BOMARE COMPANY qui a plusieurs concurrents importants sur son marché, on peut citer :

- SAMSUNG
- Groupe BENHAMMADI : CONDOR
- LG electronics
- Brandt
- IRIS

### 5-3- Les partenariats de l'entreprise

En 2013, La signature du premier contrat de partenariat BOMARE COMPANY avec le leader mondial LG electronics. Ce contrat porte sur 4 axes : Le transfert de la technologie La maîtrise de la production La maîtrise de la qualité Projet export

Le 28 avril 2015. BOMARE a signé un contrat de partenariat de 5 ans avec SHENZHEN KTC TECHNOLOGY CO. Cela porte notamment sur la fabrication en SKD et CKD de divers produits électroniques comme : des tablettes tactiles, Smart TV, etc.

### 5-4- Les clients de l'entreprise sur le marché extérieur

L'entreprise BOMARE COMPANY a une capacité d'export vers plusieurs pays, tels que : l'Espagne, le Portugal, la Grèce, la Tunisie, la Côte d'Ivoire.

Elle négocie des partenariats avec la France, l'Allemagne, la Hongrie, la Belgique, le Togo, le Benin, le Nigeria, le Sénégal, le Cameroun.

Figure n°11 : les clients de l'entreprise BOMARE COMPANY



Source : département export, 2017

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANYY

### 6- L'évolution de chiffre d'affaire et la part de marché

#### 6-1- L'évolution de chiffre d'affaire

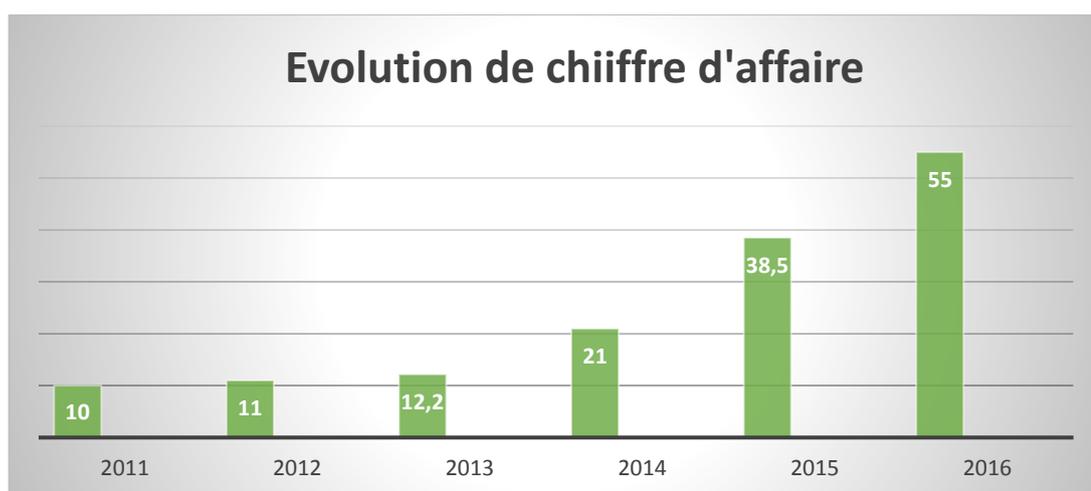
Le chiffre d'affaire connaît une hausse depuis la création de l'entreprise BOMARE COMPANYY.

**Tableau n°05 : l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise entre 2011 et 2016**

Unité : 10<sup>6</sup> USD

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CA	10	11	12	21	38.5	55

**Figure n°12 : l'évolution de chiffre d'affaire de l'entreprise**



Source : établi à partir du tableau n°6, 2017

D'après les données du tableau ci-dessus, le chiffre d'affaire total de l'entreprise a eu tendance à augmenter durant les dernières années 2011-2016, en passant de 10 millions de dollars à 55 millions de dollars en 2016, cette augmentation se justifie par les contrats de partenariat avec les leaders mondiaux des équipements technologiques tels que SAKI et UNIVERSAL.

#### 6-2- La part de marché réalisée sur le marché national et étranger

Sur la base des études de marché effectuée par l'entreprise BOMARE COMPANYY, cette dernière se considère parmi les dix premiers fabricants de l'électronique en Algérie.

### Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

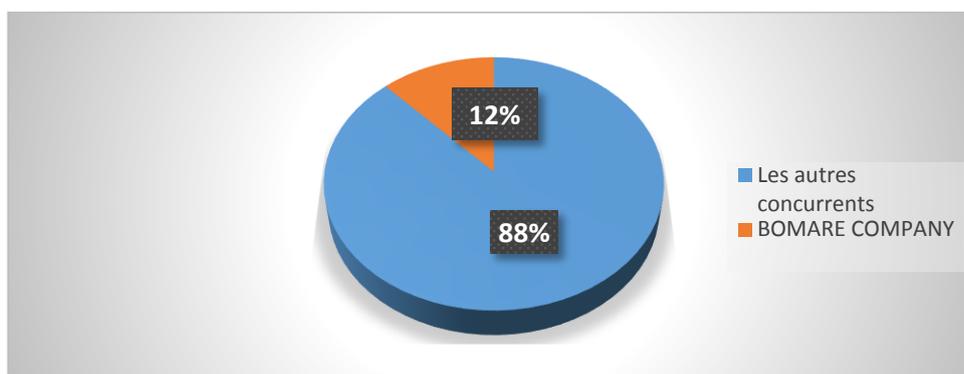
L'entreprise se situe en 6<sup>ème</sup> position au niveau national et la 22<sup>ème</sup> parmi les 500 exportateurs algériens sur le marché étranger. Ses différentes parts de marché sont estimées comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau n°06 : Parts de marché de BOMARE COMPANY**

Marché	2015	2016
Marché national	10%	12%
Marché étranger	0,7%	2%

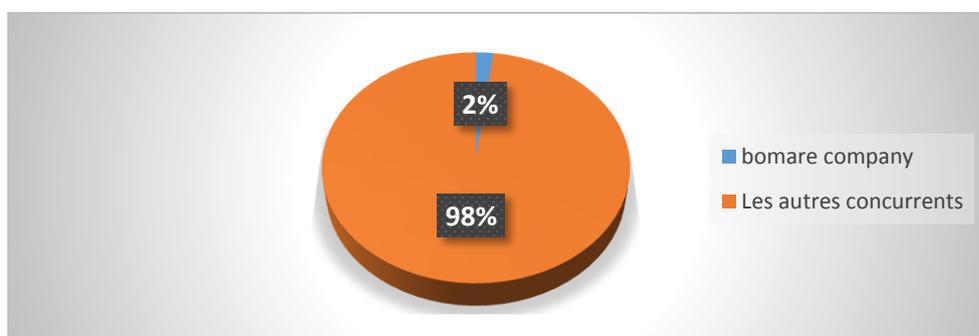
Source : Etabli à partir des données fournies par le département export de l'entreprise, 2017

**Figure n°12 : Diagramme représentant La part de marché de l'entreprise sur le marché national en 2016**



Source : Etabli à partir du tableau n°7, 2017

**Figure n°13 : diagramme représentant la part de marché de l'entreprise BOMARE sur le marché étranger en 2016**



Source : Etabli à partir du tableau n°7, 2017

L'évolution de la part de marché de l'entreprise BOMARE COMPANY augmente pendant ces dernières années sur le marché national et même à l'étranger. Avec une

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

augmentation de 2% entre 2015 et 2016 sur le marché local, et de 1.3% d'augmentation sur le marché étranger.

### 7- L'effectif par catégorie socioprofessionnelles de BOMARE COMPANY

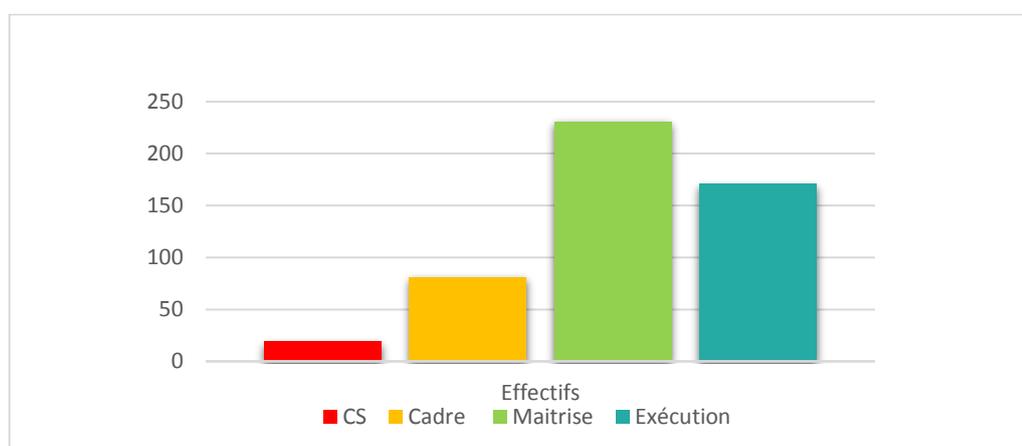
L'effectif est réparti en quatre catégories (groupe) socioprofessionnelles : cadre supérieur, cadre, maîtrise, exécution.

Tableau n°07 : l'effectif total de l'entreprise

Catégories socioprofessionnelles	Nombre	%
Cadre supérieur	19	3.78%
Cadre	81	16.13%
Maitrise	231	46.01%
Exécution	171	34.06%

Source : direction ressources humains de l'entreprise, 2017

Figure n°114 : l'effectif total de l'entreprise en 2017



Source : établi à partir du tableau n°8, 2017.

## Section 2. L'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise BOMARE COMPANY.

Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel, on doit définir la chaîne de valeur nécessaire, et identifier les activités créatrices de valeur. De plus analyser les différents facteurs de l'environnement externe qui influent l'activité de l'entreprise à l'export.

## **Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY**

### **1- L'analyse des ressources interne de l'entreprise BOMARE COMPANY**

#### **1-1-La chaîne de valeur de BOMARE COMPANY**

La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettent à une organisation de générer de la valeur pour ses clients. C'est le coût de ces différentes activités et la valeur qu'elles créent qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation<sup>1</sup>. Nous présenterons ci-dessous la chaîne de valeur BOMARE COMPANY. Elle décrit les différentes étapes qui déterminent la capacité de l'entreprise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par ses clients.

#### **1-1-1-les activités principales**

##### **1-1-1-1- La production**

L'étude de la productivité des ressources de fabrication permet de localiser les sources de performance. La production est une activité associée à la transformation des matières première en produits finis. L'analyse de cette activité s'appuie sur l'évolution de capacité de production, les heures productives, les pannes enregistrées, l'outil de production et la technologie utiliser.

##### **➤ L'outil de production**

En matière d'équipement technologique, BOMARE COMPANY s'équipe toujours chez les meilleurs, elle a toujours été une précurseur en matière de nouvelles technologies Les unités de production composées d'équipement automatiques de haute technologie de l'américain UNIVESAL, de l'anglais DEK, le japonais SAKI et l'Européen SEHO, tous leaders mondiaux dans leurs domaines.

BOMARE COMPANY, l'unique en son genre en Algérie et même en Afrique du Nord. Elle se distingue par le nouvel centre de maintenance des dalles, ce dernier est un concentré de haute technologie qui permet la réparation d'écrans, en adéquation avec les normes internationales et les exigences des fabricants.

L'entreprise BOMARE COMPANY opte toujours pour les technologies, elle utilise la technologie PIN-IN-PASTE ou REFUSION INTRUSIVE. Cette technologie permet le soudage des composants traversant par refusions en remplacement du soudage à la vague. Ce qui permet une production nettement améliorée et des coûts réduits.

##### **➤ Le processus de production**

---

<sup>1</sup> Michael PORTER, Op.cit. p 313.

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

Les étapes de production des produits BOMARE se font dans quatre principales unités :

L'unité assemblage de téléviseurs est doté d'une chaîne de montage certains opérations se font manuellement et d'autres se font automatiquement sur machine.

L'unité de production des cartes électroniques compte aussi deux lignes de production dont la première a été installée en 2005 et la deuxième après le partenariat avec le géant LG en 2013.

Le centre de réparation des dalles le premier en Afrique est lui doté d'une salle blanche classant dédié à la réparation des parties optiques.

L'unité d'assemblage des smartphones et tablette dispose d'une salle blanche de classe mille deviser en deux parties l'une pour l'assemblage de la partie tactile avec l'écran et l'autre pour le test de fonctionnement, l'unité compte de lignes extensible à quatre pour l'assemblage des parties de smartphone d'une capacité de production de 1800 smartphones pour 8h de travail.

### ➤ L'évolution de production et le taux d'utilisation des capacités de production

La capacité de production, est la possibilité pour une entreprise de répondre une demande de produire des extrants suite à une sollicitation externe d'un donneur d'ordre. Dans la littérature sur les entreprises qui s'internationalisent, l'un des facteurs de succès identifiés réfère à la capacité de répondre à une demande.<sup>2</sup>

**Tableau n°08 : Evolution de la production en valeur entre 2014 et 2017**

Unités : (Nombre pièces/année)

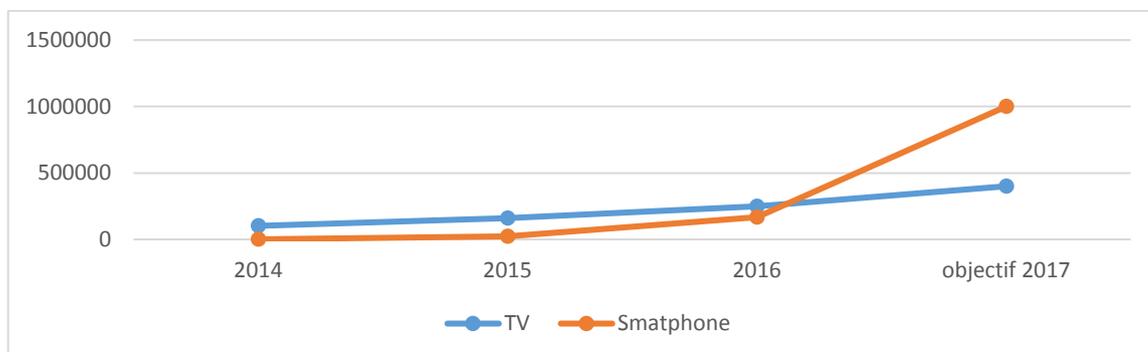
Année/produit	TV	Smartphone/tablette
2014	102 000Pcs	900Pcs
2015	160 000Pcs	22 750Pcs
2016	250 000Pcs	168 000Pcs
Objectif 2017	400 000Pcs	1 000 000Pcs

Source : production de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017

<sup>2</sup> Raymond L, BLILI S et Alami D, « L'écart entre le consultant et la PME : Analyse et perspectives Gestion, Vol 28, n°4, 2004, PP 52-60.

### Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

**Figure n°15 : l'évolution de production de l'entreprise BOMARE COMPANY entre 2014 et 2017**



Source : établi à partir du tableau n°09

On constate d'après le tableau ci-dessus que la production de TV et de smartphone a enregistré une croissance positive durant les trois dernières années. Avec une augmentation remarquable de la production des smartphone, en passant de 900 pièces en 2014 à 168 000 pièces en 2016. Que se justifier par l'investissement dans l'outil technologiques et l'amélioration des chaînes de production.

L'objectif de l'entreprise en 2017 est de produire 400 000 pièces de TV et 1 000 000 pièces de smartphones.

**Tableau n°09 : L'évolution de taux d'utilisation des capacités de production de TV**

Unités : (Nombre pièces/année)

Année produits	2014	2015	2016	Objectif 2017
Capacité de production	500 000	500 000	500 000	500 000
Production réalisée	102 000	160 000	250 000	400 000
TUC(%)	20,4%	32%	50%	80%

Source : Service production de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

**Tableau n°10 : L'évolution de taux d'utilisation des capacités de production de Smartphones**

Unités : (Nombre pièces/année)

Année produits	2014	2015	2016	Objectif 2017
Capacité de production (Pcs)	1000 000	1000 000	1000 000	1000 000
Production réalisée (Pcs)	900	22 750	168 000	1000 000
TUC(%)	0,09	2,28	16,8	100

Source : production de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que l'évolution du taux d'utilisation des capacités de production est faible pour les deux produits (TV, Smartphone), il ne dépasse pas 50% pour le produit TV et 16,8% pour les smartphones. Cela est dû à la concurrence accrue dans laquelle l'entreprise est confrontée et par rapport au cadre réglementaire.

L'objectif de BOMARE COMPANY est de réaliser un TUC qui est égale à 80% pour les TV et 100% pour les smartphones.

### 1-1-1-2- La Logistique interne et externe :

Cette activité regroupe les activités liées à la distribution, au stockage des produits sur le territoire national et international.

#### ➤ Logistique interne

Dans sa chaîne de logistique interne, L'entreprise BOMARE COMPANY maîtrise les délais d'acheminement et les opérations de douane. Elle dispose d'un ERP (Entreprise Ressource Planning) moyennement maîtrisé.

L'entreprise cherche à moderniser sa structure logistique avec l'obtention d'un SAP (Systems, Applications and Products for data processing), le leader mondial du monde des ERP.

#### ➤ Logistique externe

L'entreprise BOMARFE COMPANY utilise dans sa chaîne de logistiques trois modes de transport : le transport aérien, le transport terrestre pour la livraison de marchandises

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

vers la Tunisie, le transport maritime avec l'Espagne, le Portugal et la Grèce. Le choix de mode de transport dépend de trois critères, tels que les coûts, l'assurance et les délais.

La distribution des produits BOMARE COMPANY est effectuée à l'aide de société externe. C'est la société MSC Mediterranean Shipping Company S.A de Genève, MSC assure la récupération, le stockage et la distribution des produits vers les clients sur le territoire Espagnol et Portugais.

Avec l'application de la méthode juste-à-temps (JAT) dans la chaîne de logistique, L'entreprise BOMARE COMPANY assure une livraison des produits au moment exact du besoin.

### 1-1-1-3- La commercialisation et vente

Cette activité inclut la vente, la gestion des ventes, la relation avec la clientèle, l'analyse des marchés, l'étude des marchés, l'étude du comportement des consommateurs et les prévisions des ventes, ainsi la communication.

#### ➤ La distribution et la vente

La distribution et la vente sont les étapes qui suivent la production, elles jouent un rôle important dans l'activité de l'entreprise

#### ↳ La distribution

Les circuits de de distribution de l'entreprise BOMARE COMPANY font intervenir des distributeurs spécialisés. Elle a signé avec eux un protocole d'accord portant sur la représentation commerciale de la marque Stream System.

Sur le territoire espagnol et portugais, l'entreprise a signé un contrat de d'exportation avec la compagnie espagnole Bluevision Entertainment, spécialisée dans la distribution, le montant du contrat, d'une durée de cinq ans, est évalué à 50 million d'euros. Le nombre de pièces exportées sera de 250 000, soit 50 000 par an.

Sur le territoire tunisien, BOMARE COMPANY et Anwi distribution ont signés un protocole portant sur la représentation et la distribution de produits BOMARE COMPANY.

L'entreprise BOMARE COMPANY cherche à intégrer un distributeur sur sa chaîne de valeur, pour minimiser les coûts et commercialiser la marque Stream System à l'international. La réglementation de change de la politique juridique Algérienne impose des difficultés, et représente un obstacle qui empêche l'entreprise à réaliser cet objectif.

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

L'activité commerciale de l'entreprise s'appuie sur une étude de marché fiable. Elle doit être considérée comme une étape indispensable dans l'approche des marchés étrangers. Pour cela BOMARE COMPANY réalise des enquêtes de satisfaction auprès des distributeurs. (Voir annexe 11)

Le distributeur est chargé de faire des rapports sur la satisfaction de consommateurs, l'image de la marque, etc.

### ↳ La vente

D'après la responsable export de l'entreprise et les informations collectées sur l'état de vente de l'entreprise, BOAMRE COMPANY a réalisé une augmentation importante de la vente des produits exportés en 2016 par rapport à l'année 2015. Cela se justifie par les offres qui ont été fourni par l'entreprise pour accroître sa position sur le marché export. Le chiffre d'affaire réalisé sur le marché export représente 9% de chiffre d'affaire global.

Pour accroître les ventes, BOMARE COMPANY adopte une stratégie de pénétration, elle fixe ses prix de vente selon les prix de la concurrence et les coûts de revient. L'entreprise offre des produits à des prix inférieurs à celui des concurrents avec un meilleur rapport qualité/prix.

**Tableau n°11 : l'historique des exportations des produits de BOMARE COMPANY entre 2015 et 2017**

ORDER	N°	CLIENT	MODEL	QTY	Total
2015	1	Espagne	BM-40L81	450	84 600,00 \$
2015	2	Espagne	BM-49L71	208	55 952,00 \$
2016	3	Espagne	BM-32L81	720	76 320,00 \$
2016	4	Espagne	BM-32L81	1440	152 640,00 \$
2016	5	Espagne	BM-40L81	900	152 100,00 \$
2016	6	Espagne	BM-43L73	900	184 500,00 \$
2016	7	Grèce	BM-32L81	2160	231 552,00 \$
2016	8	Espagne	BM-32L81	720	76 320,00 \$
2016	9	Espagne	BM-32L81	1440	152 640,00 \$
2016	10	Grèce	BM-32L81	1440	149 760,00 \$
2016	11	Espagne	BM-32L81	360	36 720,00 \$
2016	12	Espagne	BM-32L81	720	73 440,00 \$
2016	13	Espagne	BM-40L81	450	69 300,00 \$
2016	14	Grèce	BM-32L81	1260	123 480,00 \$

### Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

2016	15	Espagne	BM-32L81	720	73 440,00 \$
2016	16	Espagne	BM-32L81	2880	285 120,00 \$
2016	17	Espagne	BM-32L81	720	71 280,00 \$
2016	18	Espagne	BM-32L81	720	71 280,00 \$
2016	19	Grèce	BM-32L81	3024	314 496,00 \$
2016	20	Espagne	BM-32L81	720	71 280,00 \$
2016	21	Espagne	BM55L71	20	6 460,00 \$
			BM49L71	36	9 252,00 \$
			BM43L73	63	12 600,00 \$
2016	22	Espagne	BM-32L81	720	71 280,00 \$
2016	23	Danemark	BM55L71	264	85 272,00 \$
			BM43L71	900	184 500,00 \$
2016	24	Espagne	BM-32L81	880	88 880,00 \$
2016	25	Espagne	BM-32L81	3024	320 544,00 \$
2016	26	Espagne	BM-32L81	2520	267 120,00 \$
2016	27	Espagne	BM-32L81	504	53 424,00 \$
2016	28	Espagne	BM-32L81	504	53 424,00 \$
2016	29	Espagne	BM-40L81	704	116 160,00 \$
2016	30	Espagne	BM-49L71	378	89 964,00 \$
2016	31	Malte	BM 43L73	900	184 500,00 \$
2016	32	Grèce	BM 32L81	1764	190 512,00 \$
2016	33	Espagne	BM 32L81	1260	136 080,00 \$
2016	34	Espagne	BM 32L81	1260	136 080,00 \$
2016	35	Sénégal	TV, Smartphone	//	21 046,00 €
2016	36	Cote d'ivoire	TV, Smartphone	//	31 458,00 €
2016	37	Espagne	BM 32L81	1260	136 080,00 \$
2016	38	Espagne	BM 55L71	264	85 272,00 \$
2016	39	Malte	BM 32L81	240	46 320,00 \$
2016	40	Espagne	BM 32L81	3780	446 040,00 \$
2016	41	Espagne	BM 40L81	450	81 000,00 \$
2017	42	Espagne	BM 32L81	945	123 795,00 \$
2017	43	Espagne	BM 43L73	125	26 875,00 \$
2017	44	Espagne	BM 43L74 Smart	25	6 250,00 \$
2017	45	Espagne	BM43L73	216	45 360,00 \$
2017	46	Espagne	BM55L71	80	27 200,00 \$
2017	47	Espagne	BM32L81	1260	157 000,00 \$
2017	48	Espagne	BM32L81	4 000	497 000,00 \$
<b>TOTAL</b>				<b>50 298</b>	<b>6 242 968,00 \$</b>

Source : département Export, 2017

#### ➤ Le marketing et communication

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

Cette activité à la fois stratégique et opérationnelle, elle permet à l'entreprise d'être à l'écoute du marché. La valeur du marketing est mesurée par l'analyse des produits et des marques commerciales, l'investissement marketing (les frais de communication, les frais de recherche et études, etc.).

### ↳ **La marque et le design**

BOMARE COMPANY offre des produits sur le marché espagnol, Tunisien, Portugais et côte d'ivoirien, commercialisés sous la marque Stream System avec un désigne attractif et un logo facilement mémorisable. L'entreprise joue sur les couleurs rouge et noir, qui représentent son logo. Elle a choisi le slogan «THE POWER TO CREATE » pour commercialiser sa marque. Pour les produits exportés vers la Grèce, l'entreprise a attribué une marque différente et une gamme adapté.

Après la signature d'un contrat de service après-vente avec un groupe spécialisée, et un autre contrat de logistique, STREAM SYSTEM de BOMARE COMPANY est devenue de plus en plus une marque de très bonne image, notamment sur le marché Espagnol et le marché Portugais.

### ↳ **La qualité**

Les produits de BOMARE COMPANY répondent aux normes ROHS, soucieuse du respect de l'environnement et la santé de ses consommateurs. L'entreprise a fait beaucoup d'effort pour être certifié par le label ISO 9001/2008, EUR1, ISO 14001/2015, OHSAS 18001/2007 et le label Basma djazairia pour la gamme TV. Elle décroche le trophée d'encouragement Export en 2015.

### ↳ **La veille marketing**

Pour mieux comprendre le secteur, la clientèle, l'environnement concurrentiel à l'étranger. BOMARE COMPANY réalise une veille marketing pertinente par des études de terrain, des rapports de visites des responsables d'export aux grandes surfaces et des informations collectées à partir des sites spécialisés.

### ↳ **Les outils de communication**

L'entreprise dispose de deux types de communication pour favoriser la commercialisation de ses produits sur les marchés étrangers : la communication média et la communication hors média.

#### • **Communication média**

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

L'entreprise BOMARE COMPANY a opté pour la publicité média pour faire connaître, faire, aimer, c'est une stratégie pull (tiré) le but est d'attirer le consommateur vers ces produits. Elle s'appuie sa communication média uniquement sur les magazines spécialisés tels que, electromarket, Eleclerc, Euronics, conforama, Air europa, Washington post, oxford business group, true media. Ainsi sa présence sur les socialmedia, elle possède une page Facebook, une chaîne YouTube, un compte sur LinkedIn in et la présence sur les comparateurs (Site étrangers).

Parmi les insuffisances qui sont constatées au niveau de la communication, est l'inexistence de publicité sur les chaînes de télévision, la radio, l'affichage urbain et les journaux sur le marché étranger. D'après le responsable export de l'entreprise, BOMARE COMPANY a la capacité et les moyens pour développer sa communication et utiliser les différents types de média à l'étranger mais, la réglementation algérienne empêche cette démarche (réglementation d'échange).

### • Communication hors média

BOMARE COMPANY a signé un contrat de partenariat d'une année avec le footballeur international algérien Riyad Mahrez en 2016. Il devient l'Ambassadeur de Stream System.

L'entreprise a adopté une politique de communication événementiel à l'international, elle est toujours présente sur les foires et les salons internationaux chaque année, les principaux foires sont : IFA à Berlin (Allemagne), Melko à Saragosse (Espagne), Fidak à Dakar (Sénégal) et Djazair export.

Le marketing direct de l'entreprise repose sur l'envoi massif d'informations et de prospectus publicitaires par voie électronique. Ainsi que leur distribution dans des zones à grand public tels que les foires et salons, les centres commerciaux, etc.

L'utilisation d'internet se démocratise de plus en plus, pour cela l'entreprise BOMARE COMPANY possède un site internet développé<sup>3</sup>, il offre un bon moyen de communication et facilite le contact avec la clientèle.

### 1-1-1-4- Service

Cette activité englobe tous les services visant à accroître et maintenir la valeur de produit. L'entreprise BOMARE COMPANY a signé un contrat de service après-vente

---

<sup>3</sup> [www.bomarecompany.com](http://www.bomarecompany.com)

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

avec le groupe « LetMeRepair » spécialisée dans l'après-vente possédant un large réseau de SAV en Espagne et au Portugal. Le SAV assure la réparation, la maintenance et la récupération des produits défectueuses, Il est à la disposition des clients 7jrs/7.

BOMARE COMPANY offre une garantie de deux ans suivant l'achat pour la gamme TV, et une année pour la gamme Smartphones.

### **1-1-2-Les activités de soutiens**

#### **1-1-2-1- L'approvisionnement**

L'activité approvisionnement représente l'achat des moyens de production tels que les matières premières, cette activité a pour but d'obtenir le plus bas prix pour une meilleure qualité pour les achats. L'entreprise BOMARE est une entreprise industrielle dont les achats en matières premières sont importants pour son fonctionnement. Le suivi des matières premières a une grande importance chez les responsables d'approvisionnement de l'entreprise, ils cherchent à négocier les prix et le délai à partir des enquêtes de sourcing.

L'entreprise BOMARE COMPANY a rencontré des difficultés au niveau des achats de matières premières, à cause de la nouvelle loi chinoise (taxe carbone) au début de l'année 2017. Cette loi a induit l'instabilité et l'augmentation des prix des matières premières sur le marché.

#### **1-1-2-2- La recherche et développement**

Les entreprises exportatrices sont plus innovantes que les autres, elles réalisent plus de recherche et développement. De ce fait les activités recherche et développement semblent jouer un rôle important sur la rentabilité des entreprises.<sup>4</sup>

BOMARE COMPANY accorde une place importante à la recherche et au développement. D'ailleurs, c'est un département clef dans l'organigramme de l'entreprise. Par conséquent, tous les moyens humains, matériels et financiers sont mis à sa disposition afin de mener à bien réaliser le développement des solutions et des produits, la réalisation de solutions clefs en main selon un cahier de charge bien spécifique, des projets qui s'inscrivent dans la recherche à long terme.

---

<sup>4</sup> Saint-pierre J, Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des canadiennes, Revue international PME, vol 16, n°2, 2003, p72.

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

L'entreprise a toujours été précurseur en matière de nouvelles technologies, le meilleur exemple est tout dernier né de la gamme TV de la marque Stream System, le BM-42133 DLED. Un téléviseur qui assure une consommation d'énergie minimale pour une qualité d'image optimale.

L'entreprise est le premier sur le marché africain et middle east à maîtriser la technologie de l'écran. Elle encourage le R&D afin de faire avancer le secteur électronique. BOMARE COMPANY vise à concevoir, améliorer et fabriquer des cartes d'alimentation spécifiques, ce projet entrepris par ses ingénieurs.

BOMARE COMPANY a signé plusieurs accords avec des universités telles que Saad Dahlab (Blida), USTHB (Bab Ezzouar), l'école polytechnique (Alger et Oran), Mouloud Mammeri (Tizi Ouzou), ESI (Oued Smar), CDTA, pour assurer l'aspect innovation et créer de la valeur ajoutée. Elle lance le premier pôle d'excellence et incubateur de jeunes talents « BOMARE ACADEMIE », une nouvelle entité qui a pour mission de concevoir et développer des formations techniques, managériales, commerciales et comportementales destinées à l'ensemble des employés de l'entreprise.

### 1-1-2-3- La gestion des ressources humaines

L'évaluation des effectifs de l'entreprise comporte une étude quantitative, cette étude permet de :

- Evaluer le niveau d'adéquation des effectifs par rapport aux besoins de l'entreprise.
- Contrôler les équilibres structurels
- Mesurer le degré de flexibilité sociale pour faire face aux variations de ses activités.

Pour cela, il est utile de suivre l'évolution des effectifs au cours des quatre dernières années, par catégorie socio-professionnelle.

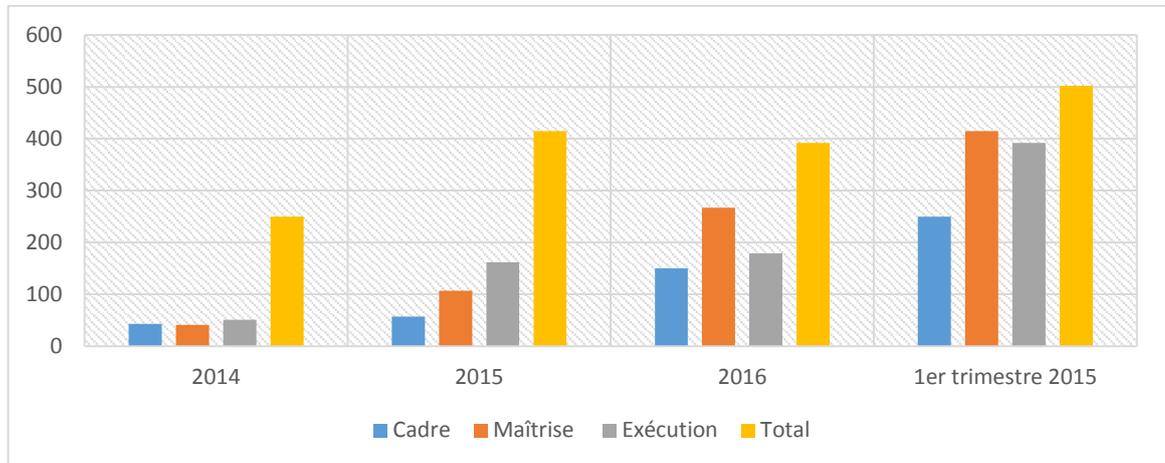
**Tableau n°12 : Répartition de l'effectif de BOMARE COMPANY selon les catégories socio-professionnelles de 2014 à 2017**

Catégories socio-professionnelles	2014	2015	2016	2017
Cadre	43	41	51	100
Maîtrise	57	107	162	231
Exécution	150	267	179	171
Total	250	415	392	502

Source : la direction des ressources humaines de BOMARE COMPANY, 2017.

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

**Figure n°16 : Evolution des effectifs par catégories socio-professionnelles entre 2014-2017**



Source : établi par moi-même à partir du tableau n°09, 2017.

D'après l'analyse de tableau n°12, on remarque une augmentation des effectifs pendant les dernières années.

On constate que l'entreprise présente un effectif concentré au niveau de la catégorie de maîtrise et d'exécutants, ceci est tout à fait normal, vu que l'activité principale de l'entreprise et la production des produits électroniques qui nécessite beaucoup plus de maîtrise et d'exécutants que d'encadrement.

On remarque une augmentation importante du nombre de maîtrise et des cadres, avec une diminution de la catégorie exécution, que se justifie par la nécessité de recruter un personnel qualifié, qui maîtrise l'utilisation des dernières technologies et contrôler le processus de production.

D'après les responsables de l'entreprise et le tableau de répartition de l'effectif de BOMARE COMPANY, on constate que l'entreprise dispose de ressources humaines de différentes catégories nécessaires pour l'amélioration des produits et la réalisation des objectifs. BOMARE COMPANY possède une équipe jeune et dynamique dans l'ensemble de ses services animée par un véritable projet. Un personnel composé de 22.77% de cadres dont 8.91% de la gent féminine.

### ↳ La formation

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

Le personnel au sein de l'entreprise BOMARE COMPANY représente un actif d'une grande valeur, pour cela l'entreprise s'attèle à parfaire la formation de son personnel en accompagnant le développement de ses compétences. Ce qui lui permettra de répondre à ses engagements et ses objectifs. La stratégie de BOMARE COMPANY, est de recruter des spécialistes dans le domaine de l'électronique, ses personnes sont issues soit d'une formation interne ou de recrutement externe. Ainsi, une attention particulière est accordée aux jeunes diplômés. Dans ce cadre elle vient de signer une convention de stage avec plusieurs universités.

### ↳ L'environnement de travail

BOMARE COMPANY garantit un emploi stable, un environnement de travail agréable avec un transport du personnel sûr et confortable, une alimentation saine et équilibrée dans un réfectoire à l'intérieur du site industriel, un salaire motivant et un plan de carrière permettant une évolution constante des performances et du salaire. Visant à motiver son personnel, BOMARE COMPANY prévoit de proposer un intéressement à la fin de chaque bilan positif, en octroyant une partie des bénéfices à son personnel le plus performant.

#### 1-1-2-4- Les infrastructures

La culture organisationnelle est définie comme un ensemble complexe de valeurs, des croyances et des symboles qui définissent la façon de gérer l'organisation. D'après l'analyse des discours de gestionnaires de BOMARE COMPANY, la culture organisationnelle de cette dernière peut se définir comme un esprit entrepreneurial, c'est-à-dire que l'innovation et l'expérimentation font partie des pratiques des gestionnaires de l'entreprise. Elle dispose d'un système de planification, contrôle et de gestion de la qualité bien établi.

#### 1-2- Les ressources financières

Les ressources financières jouent un rôle très important en ce qui concerne l'acquisition d'un avantage concurrentiel. On va analyser la capacité de BOMARE COMPANY à financer son développement et à satisfaire les exigences de ses différents apporteurs de capitaux.

#### 1-2-1- Le bilan de l'entreprise BOMARE COMPANY

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

Tableau n°13 : Bilans de BOMARE COMPANY

Valeur en Dinars

Actif	2015	2016
Immobilisations nettes	608 388 711	654 254 853
Stocks et encours	1 125 942 084	1 686 206 449
Créances	1 175 450 875	1 718 971 457
Disponibilités	214 080 900	363 547 010
Actif courant	2 515 473 859	3 768 724 916
<b>Total Actif</b>	<b>3 123 862 570</b>	<b>4 422 979 769</b>

Passif	2015	2016
Capitaux propres	845 697 725	970 641 022
Dettes LMT	347 586 074	342 590 695
Capitaux permanents	1 193 283 800	1 313 231 717
Dettes CT	361 041 302	952 372 091
Trésorerie passive	1 569 537 469	2 157 375 961
<b>Total Passif</b>	<b>3 123 862 570</b>	<b>4 422 979 769</b>

Source : Département trésorerie de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017.

Pour mesurer la situation financière de BOMARE COMPANY et son développement nous utiliserons l'analyse de l'équilibre financière, les ratios de gestion, les ratios d'endettement, les ratios de rentabilité et les indicateurs de performances.

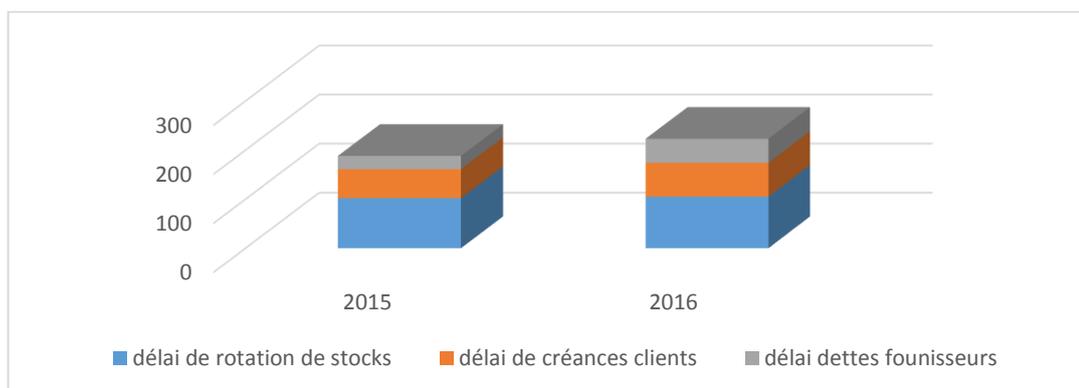
### 1-2-2- L'analyse l'équilibre financière

BOMARE COMPANY équilibré financièrement et dégage un FR positif pour gérer l'exploitation, bien que le FR est en baisse mais, il assure a l'entreprise des fonds stables le financement de l'exploitation. L'entreprise BOMARE COMPANY est en plein croissance à deux chiffres avec un BFR maîtrisé.<sup>5</sup>

### 1-2-3- Les ratios de gestion

<sup>5</sup> Données recueillies à partir des documents internes de BOMARE COMPANY (département trésorerie)

**Figure n°17 : les ratios de gestion 2015/2016**



Source : département trésorerie de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017

D'après la figure n°17, on constate un rallongement des délais clients pour bosser les ventes, cela se justifie par la révision de la politique de distribution et mise en place des cash van. Une prolongation des délais fournisseurs afin de rattraper les délais clients pour une meilleure maîtrise du BFR

### 1-2-4- Les ratios d'endettement et les ratios de rentabilité

**Tableau n°14 : les ratios d'endettement et les ratios de rentabilité**

Synthèse de l'Analyse	2015	2016
Capacité d'endettement	2,27	2,58
Endettement total	73%	78%
Endettement à terme	41%	35%
Autonomie financière	27%	22%
La rentabilité des capitaux propres	6%	13%
La rentabilité des capitaux Investis	11%	20%
La rentabilité financière	6%	13%

Source : département trésorerie de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017.

Conséquence directe de différents projets réalisés par l'entreprise BOMARE COMPANY, la valeur des dettes financières (CT) a augmenté en 2016. Ainsi, le ratio d'endettement total est passé de 73% en 2015 à 78 % en 2016.

Le taux de rentabilité économique a augmenté en 2016 (+9%), que se justifie par l'augmentation du montant des ventes. Le ratio de rentabilité financière a enregistré une croissance de 7% par rapport à l'exercice de 2015, permettant à l'entreprise BOMARE COMPANY de dégager un surprofit issu d'un effet de levier positif.

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

### 1-2-5- Les indicateurs de performances

**Tableau n°15 : les indicateurs de performance**

Année	2015	2016
Indicateurs de performance		
Taux de marge brute	16.2%	17.5%
Taux de marge d'EBITIDA	5.0%	6.6%
Charges Financières	2.1%	2.3%
Marge net	1.2%	2.4%

Source : le département trésorerie de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017

D'après la responsable trésorerie et le tableau ci-dessus :

- la marge brute a augmenté avec une augmentation des capacités de production,
- Le nouveau chiffre d'affaire à une meilleure valeur ajoutée dû la forte contribution marginale.
- Le ratio EBITDA a gagné 1.5 dû à l'augmentation modérée et maîtrisée des charges externes et des frais du personnel.
- Les impôts et taxes ont augmenté en 2015 à raison de l'augmentation des importations de prestation de services (Expositions et foires pour la promotion de l'export)
- les charges financières ont été maintenues avec un niveau de trésorerie plus ou moins stable malgré la forte croissance du CA.

### 2- L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise BOMARE COMPANY

L'entreprise doit surveiller son environnement, afin de minimiser les risques et développer ses veilles. Cette analyse nous permet à identifier les facteurs qui influent sur le développement de l'entreprise.

#### 2-1- L'analyse du macro-environnement : le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL découpe les influences environnementales en six grandes catégories : Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Législatif).

##### 2-1-1- Politique

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

L'impact de l'environnement politique est très fort, et cela à plusieurs niveaux. BOMARE COMPANY évolue dans un cadre institutionnel peu favorable et une pression fiscale étouffante, malgré les accords de nombreux avantages fiscaux en matière d'impôts direct et les taxes d'exportation qui reste insuffisantes. Les entreprises exportatrices rencontrent des obstacles pour développer son activité à l'Export tels que les coûts de transport maritime, la lenteur des procédures administratives, la faiblesse de la logistique et la réglementation des changes.

Avec les accords d'association entre l'Algérie et l'UE, les pays arabes, africains et l'adhésion prochaine à l'OMC, l'entreprise peut élargir son activité et aller chercher d'autre marché porteur à l'international.

Le changement politique des marchés cibles représente une limite à l'exportation, l'entreprise a arrêté son activité d'exportation sur certains pays africain tel que le Mali, à cause de l'instabilité politique et les guerres.

### **2-1-2- Economique**

Le secteur électronique bénéficie d'une forte croissance économique et démographique, l'Etat algérien apporte des soutiens financiers aux exportateurs dans leur action de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs, tel que le Fonds Spécial de promotion des Exportations (FSPE).

Dans un marché de libre échange, du développement économique, les modes de vies de populations et le revenu disponible sont en croissance à l'échelle internationale, l'entreprise BOMARE COMPANY se situe dans un marché étranger très compétitif où la politique monétaire a impacte sur le déroulement de son activité.

### **2-1-3- Socioculturel**

Le mode de vie et la culture de la population ciblé par BOMARE COMPANY, représente un facteur d'impact positive. Les produits électroniques de haute technologie deviennent de plus en plus un élément essentiel dans la vie quotidienne, qui va entrainer une augmentation de la consommation de ces produits.

### **2-1-4- Technologique**

Le secteur des high-tech et l'électronique nécessite l'investissement en recherche et développement, ce dernier est lié à l'amélioration et le développement des équipements technologique. Cependant le secteur d'électronique a connu une forte croissance durant ces dernières années, par conséquence l'entreprise BOMARE COMPANY a adopté une

## **Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY**

stratégie de développement et d'amélioration des compétences et des équipements technologiques, pour faire face la rude concurrence à l'étranger.

### **2-1-5- Ecologique**

Les considérations environnementales et écologiques pourraient à l'avenir un impact de plus en plus sensible sur la fabrication électronique et l'exportation, pour cela BOMARE COMPANY renforce sa veille écologique et mettre en œuvre une politique environnemental par le procédé PIN-IN-PASTE et l'application de la directive RoHS qui vise à limiter l'utilisation de substances dangereuses.

### **2-1-6- L'législatif**

L'environnement législatif et réglementaire algérien inadapté, bien que l'Etat Algérienne a installé des institutions d'appui au service de l'exportation hors hydrocarbures à travers une série de facilitations et d'aide. Les entreprises exportatrices rencontrent des obstacles pour développer son activité à l'Export tels que les coûts de transport maritime, la lenteur des procédures administratives, la faiblesse de la logistique et la réglementation des changes.

### **2-2- L'analyse de microenvironnement : le modèle 5+1**

Le modèle des (5+1) de la concurrence consistera à analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

#### **2-2-1- Pouvoir négociation des clients**

Le contexte économique dans lequel évolue l'entreprise, accorde un fort pouvoir de négociation aux clients, les distributeurs exclusifs sur les marché cible de l'entreprise sont exigeants en terme de qualité et prix, l'entreprise se retrouve en situation de dépendance vis-à-vis d'eux.

#### **2-2-2- Pouvoir négociation des fournisseurs**

L'entreprise BOMARE COMPANY connaît une forte dépendance en matière premières. Les nouvelles lois sur la protection de l'environnement, réduisent le nombre de fournisseurs étrangers. Par conséquent le pouvoir de négociation des fournisseurs devient plus fort.

#### **2-2-3- L'intensité concurrentielle**

## **Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY**

Il existe une forte intensité concurrentielle sur le marché étranger, il est dominé par des leaders mondiaux de la fabrication électronique tels que SAMSUNG, LG, APPLE, etc.

Pour cela BOMARE COMPANY doit réaliser une offre d'une valeur supérieure pour faire face la concurrence et mieux satisfaire le consommateur.

### **2-2-4- La menace des nouveaux concurrents**

Le marché de l'électronique à l'étranger est très concentré, mais les menaces des nouveaux entrants restent fortes tels que les produits chinois. Pour faire face à cette menace, l'entreprise applique des prix très compétitifs avec une qualité meilleure, pour conserver sa place sur le marché étranger.

### **2-2-5- La menace des produits de substitution**

Les produits de substitution des concurrents peuvent être dangereux tels que les ordinateurs, les téléphone mobiles et les téléphones fixes .Pour cela l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace pour ne perdre la valeur de ses produits.

### **2-2-6- Le rôle de l'état**

L'état est le régulateur du marché, l'entreprise devra maîtriser la relation avec elle pour réussir et augmenter son activité sur le marché cible.

## **2-3- L'analyse de l'environnement concurrentiel de la gamme « TV » sur le marché Tunisien <sup>6</sup>**

Dans cette partie on va analyser le marché Tunisien par rapport à la concurrence relative à la vente des Téléviseurs.

### **2-3-1- Le contrat d'exportation vers le marché Tunisien**

En 2016, BOMARE COMPANY et l'entreprise Anwi distribution ont signé un protocole d'accord portant sur la représentation commerciale de la marque Stream System sur le territoire Tunisien, Ce dernier traduisant la volonté de ces deux partenaires a tracé les grandes lignes d'une collaboration bilatérale à travers la distribution et commercialisation des produits Stream System sur le territoire Tunisien assurées par Anwi distribution.

### **2-3-2- L'analyse SWOT**

---

<sup>6</sup> Elaborer à partir des documents interne de l'entreprise (département commerce extérieur)

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

Figure n°18 : l'analyse SWOT de BOMARE COMPANY sur le marché

Tunisien

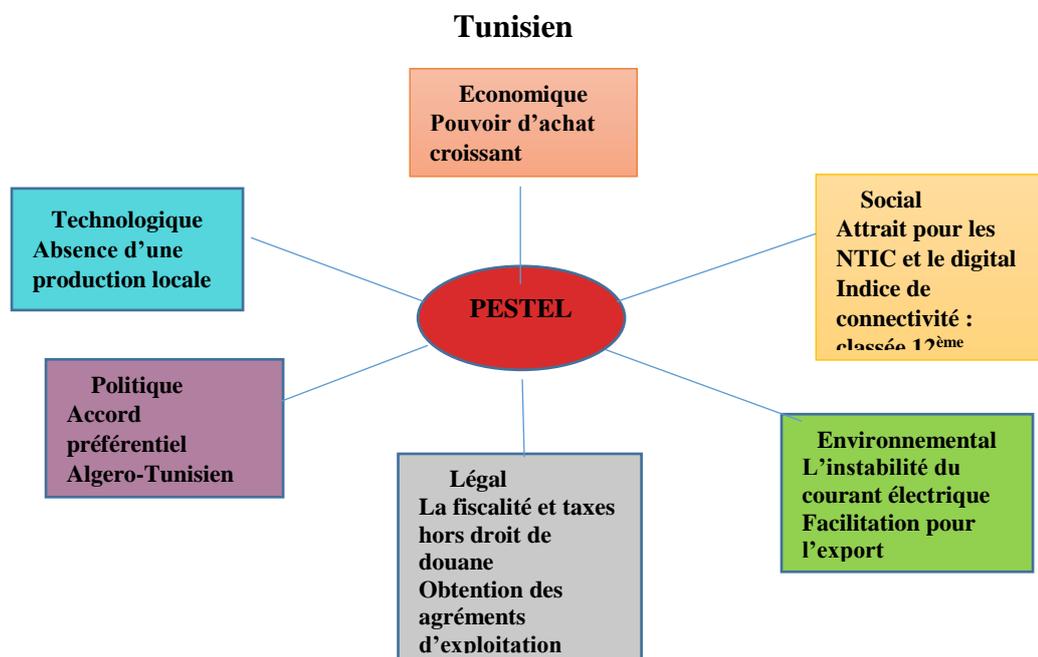


Source : département export de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

### 2-3-3- Modèle PESTEL

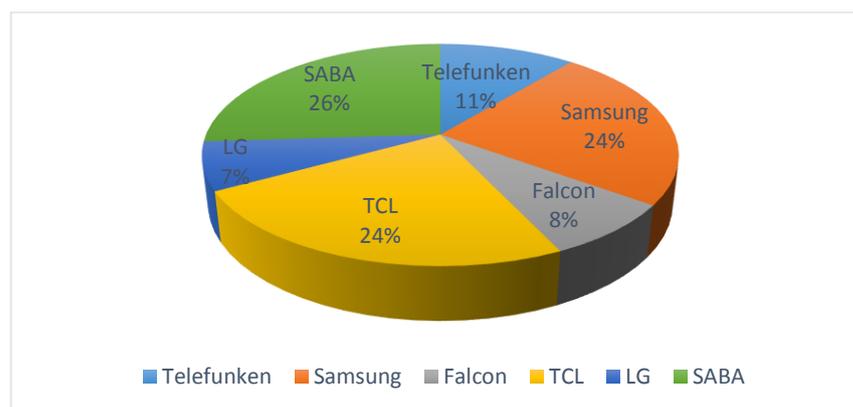
Figure n°19 : l'analyse PESTEL de BOMARE COMPANY sur le marché



Source : le département export de l'entreprise, 2017

### 2-3-4- La répartition des ventes par marque TV sur le marché Tunisien

Figure n°20 : Répartition des ventes par marque TV sur le marché Tunisien



Source : département export de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017

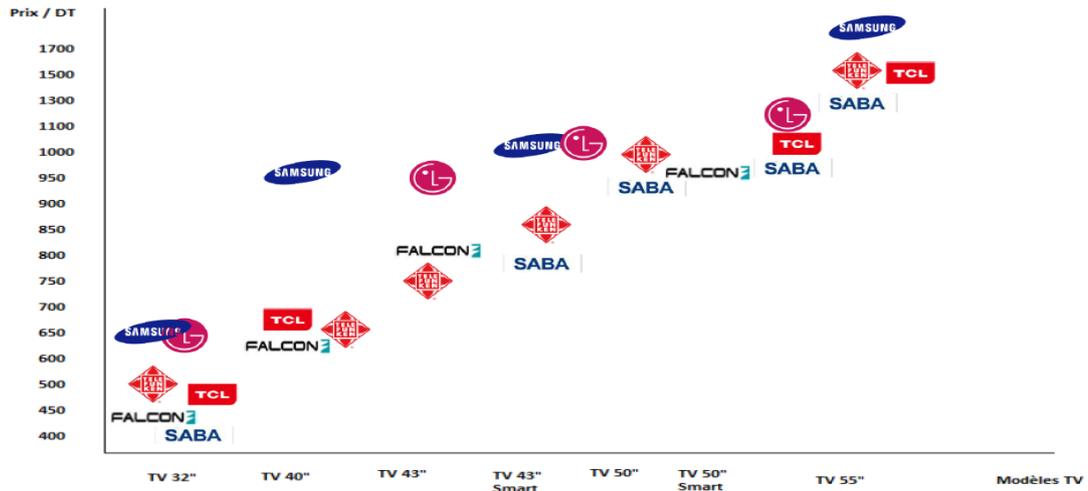
D'après la figure n°19, on remarque que la marque SABA est la marque la plus vendue sur le marché Tunisien avec une proportion des ventes de 26%, la marque SAMSUNG et TCL occupent la deuxième place, elles réalisent 24% des ventes globales du marché. Telefunken arrive juste après avec une proportion des ventes de 11%, les ventes réalisées

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANYY

par LG et Falcon sont les plus faibles. Bien que LG est considéré comme l'un des leaders mondiaux de ce demain.

### 2-3-5-Le positionnement Prix TV des principaux concurrents sur le marché Tunisien

Figure n°21 : le positionnement Prix TV des principaux concurrents sur le marché tunisien



Source : département export de l'entreprise BOMARE COMPANYY, 2017.

D'après la responsable export de l'entreprise BOMARE COMPANYY, il y'a une segmentation du marché en trois segments distincts, les marques leader mondialement telles que SAMSUNG et LG avec un rapport qualité prix élevé puis des marques intermédiaires telles que Telefunken, Falcon, TCL qui arrive à s'aligner en terme de prix et pour finir la marque SABA qui arrive à fournir un rapport qualité prix relativement bas.

L'entreprise peut établir une stratégie d'implantation qui s'articulerait en trois axes principaux : Plan marketing (Faire connaitre la marque Stream System), Stratégie commerciale (Positionner les produits Stream System sur le marché en boostant la force de vente), être à l'écoute du marché (Assurer une veille concurrentiel hebdomadaire, étudier la satisfaction de clientèle, etc.). Malgré le fait que l'entreprise ne serait pas compétitive sur le TV DLED 32", elle peut exploiter les autres modèles, tel que : TV 43", TV 50", TV 55".

### Section 3. Synthèse de l'analyse interne externe de l'entreprise BOMARE COMPANYY

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

### 1. La Grille d'analyse de la performance de l'entreprise BOMARE COMPANY à l'export

A la lumière de ce qui a été développé plus haut, nous présenterons ci-dessous une grille d'analyse pour évaluer les performances de l'entreprise BOMARE COMPANY et d'identifier les sources de ses avantages concurrentiels.

**Tableau n°16 : Grille d'analyse pour évaluer la performance de l'entreprise BOMARE COMPANY sur le marché étranger.**

<b>PRODUCTION</b>			
<b>Critères</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Fort</b>
Capacité de production disponible		✓	
Capacité de production excédentaire	✓		
Délais de production			✓
Capacité de stockage		✓	
Disponibilité et qualité de sous-traitants			✓
<b>LOGISTIQUE</b>			
<b>Critères</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Fort</b>
Maîtrise des opérations de douane			✓
Maîtrise des incoterms			✓
Fiabilité et efficacité des sous-traitants (transport, stockage, emballage, ...)		✓	
Délai d'acheminement - taux de retard			✓
Taux d'incidents et d'avarie	✓		
Conformité de l'emballage aux normes			✓
Qualité de la protection de l'emballage			✓
Importance du coût de la logistique dans le prix de vente			✓
Disponibilité de systèmes d'échanges électroniques de données			✓
Disponibilité d'un logiciel informatisé de facturation export	✓		
<b>FINANCE</b>			
<b>Critères</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Fort</b>
Fonds de roulement			✓
Capitaux propres			
Capacité d'endettement			
Eligibilité aux aides publiques			✓
Protection contre le risque de non-paiement des clients			✓
Protection contre le risque de change	✓		
<b>MAITRISE DU MARCHÉ PERMANENT</b>			
<b>Critères</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Fort</b>
Taux de croissance du marché domestique	✓		
Importance de la part de marché sur les marchés actuels		✓	

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

Stabilité de la part de marché sur les marchés actuels		✓	
Chiffre d'affaires sur le marché domestique			✓
Chiffre d'affaires sur les marchés d'exportation		✓	
Evolution du rapport entre le CA total et le CA export		✓	
Progression du CA par rapport à celui des concurrents	✓		
Degré de dépendance par rapport aux clients et par rapport aux marchés	✓		

### SYSTEME D'INFORMATION

Critères	Faible	Moyen	Fort
Disponibilité d'études de marché		✓	
Système de veille fort	✓		
Fiabilité et exhaustivité des sources d'information		✓	

### PRODUIT

Critères	Faible	Moyen	Fort
Etendue de la gamme		✓	
Taux de renouvellement du produit			✓
Avantage concurrentiel du produit			✓
Niveau technologique du produit			✓
Possibilité technique d'adapter le produit			✓
Conformité aux normes techniques, sanitaires et environnementales internationales			✓
Protection de la marque dans le marché domestique et à l'étranger			✓
Protection des brevets dans le marché domestique et à l'étranger	✓		
Qualité et niveau d'adaptation aux marchés étrangers de la documentation technique			✓
Performance du service après-vente			✓
Niveau d'acceptabilité et d'adaptation du produit aux marchés étrangers			✓

### DISTRIBUTION

Critères	Faible	Moyen	Fort
Efficacité du système de distribution utilisé		✓	
Coût du système de distribution utilisé			✓
Qualité du système d'animation et de motivation du réseau de vente		✓	
Processus de contrôle du réseau de commercialisation		✓	
Remontées d'information des réseaux de vente		✓	

### PRIX

Critères	Faible	Moyen	Fort
Maîtriser le mode de fixation du prix			✓
Connaissance de la structure de coûts internes			✓
Connaissance de la structure des prix des concurrents			✓
Marge			✓

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

Test de prix abordable			✓
Protection contre le risque de change	✓		
Possibilité de facturer en devises			✓
Disponibilité d'une liste de prix en différentes devises et selon différents incoterms			✓

### COMMUNICATION

Critères	Faible	Moyen	Fort
Image de marque et notoriété de l'entreprise et des produits		✓	
Budget communication	✓		
Efficacité des actions de communication mises en œuvre (augmentation du volume de ventes, amélioration de l'image de marque, ...)	✓		
Rentabilité commerciale des actions de communication (rapport entre le coût de la communication et le chiffre d'affaires généré)		✓	
Disponibilité d'un site Internet		✓	

### RESSOURCES HUMAINES

Critères	Faible	Moyen	Fort
Niveau de compétence interne au niveau linguistique			✓
Niveau de compétence interne au niveau culturel			✓
Niveau de compétence interne au niveau des pratiques commerciales étrangères			✓
Niveau de compétence interne au niveau des législations étrangères		✓	
Niveau de compétence interne au niveau des techniques spécifiques à l'exportation et des formalités administratives			✓
Niveau de compétence en matière de négociation commerciale		✓	
Expérience préalable des dirigeants en matière d'exportation		✓	
Niveau d'expérience du personnel dans le domaine de l'exportation		✓	
Temps disponible pour augmenter les compétences internes en exportation			✓
Programmes de formation à l'export			✓
Possibilité financière d'engagement de personnel supplémentaire		✓	
Disponibilité des dirigeants pour les activités d'exportation			✓
Niveau d'adhésion et de sensibilisation des cadres supérieurs et du personnel au projet d'exportation			✓
Existence d'une structure export			✓
Capacités techniques de la structure export			✓
Disponibilité en ressources humaines pour les activités d'export		✓	

## Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

### FONCTION JURIDIQUE

Critères	Faible	Moyen	Fort
Niveau de connaissance de la politique extérieure du marché domestique		✓	
Niveau de connaissance de la politique extérieure des marchés			✓
Connaissance de la politique de soutien à l'export du gouvernement			✓
Possibilité de bénéficier d'aides à l'export du gouvernement national			✓
Existence d'un organisme public visant à l'assurance des risques politiques	✓		
Niveau de maîtrise du droit des contrats internationaux		✓	
Niveau de maîtrise de la législation internationale		✓	
Niveau de connaissance du droit de la propriété intellectuelle et des procédures de dépôt des brevets et marques			✓

Source : Etabli par nos soins

### 2. L'interprétation des données

Nous avons passé en revue les moyens dont dispose l'entreprise BOMARE COMPANY à savoir les ressources stratégiques pour acquérir et durer son avantage concurrentiel sur le marché étranger.

Nous avons aussi situé cette entreprise dans un environnement externe, afin de pouvoir rendre compte le degré de sa compétitivité.

Après l'analyse des ressources internes effectuées au niveau de l'entreprise, nous avons constaté que les activités principales impliquées dans la création de valeur peuvent être réparties en trois ensembles :

- Une logistique bien structurée en interne et en externe, représente une clé de succès et de réussite. ce qui facilite la pénétration des marchés étrangers,
- Une capacité de production élevée, avec un outil technologique très moderne
- Un service après-vente performant, une garantie assurée.

Les activités de soutien qui améliorent l'efficacité des activités principales dans l'entreprise BOMARE COMPANY sont :

- Les infrastructures qui assurent un bon fonctionnement et une meilleure gestion,
- la gestion des ressources humaines : Une équipe qualifiée, des compétences permettent de se différencier par rapport aux concurrents.

### Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

- la R&D qui représente un point de fort, elle a un rôle très important en introduisant sur le marché des nouveautés pour satisfaire la clientèle et de faire face aux menaces de l'environnement.

Nous avons aussi constaté que l'activité marketing et communication représente une faiblesse pour l'entreprise sur son marché export. Avec une faible efficacité des actions de communication mises en œuvre pour augmenter le volume des ventes et améliorer l'image de marque.

D'après les responsables de l'entreprise, cette insuffisance se justifie par :

- la réglementation des changes de l'Etat Algérienne. Avec un cadre institutionnel peu favorable et une pression étouffante,

- l'Etat n'autorise pas l'installation de comptoirs commerciaux à l'étranger, l'octroi du feu vert est très lent.

- Les institutions installées par l'Etat Algérienne pour faciliter la démarché export ont des limites d'incapacité par rapport à des aléas qui n'ont pas été suffisamment appréhendés,

- Le discours politique sur le développement des exportations ne correspond pas à la réalité.

- L'entreprise estime que l'Etat Algérienne accroître la quote-part en devises, afin de rendre l'acte d'exportation plus intéressant.

A la lumière de ce qui précède, nous disons que notre première hypothèse n'est pas vérifiée.

Par une forte maîtrise de connaissance de la structure de coûts internes et les ressources stratégiques qu'elle possède :

- l'entreprise BOMRE COMPANY a maîtrisé les coûts des activités impliquées dans la création de valeur tels que la production et la logistique,

- sa compétitivité repose principalement sur le prix avec une marge de 15%,

- elle a bien maîtrisé son mode de fixation du prix et eu une forte connaissance des prix adopté par ses concurrents.

- BOMARE COMPANY offre pour sa clientèle à l'étranger des produits de meilleur rapport qualité/prix.

Cela nous donne la possibilité de dire que notre deuxième hypothèse est vérifiée.

### | Chapitre III : L'avantage à l'export de l'entreprise BOMARE COMPANY

Les compétences stratégiques de BOMARE COMPANY sont constituées par des cadres et des ingénieurs très qualifiés, spécialisés dans l'innovation et l'amélioration de qualité. Ce qui permet à l'entreprise :

- D'offrir des produits de haut niveau technologique,
- Une capacité d'adaptation aux marchés étrangers,
- Une gamme large diversifiée pour satisfaire la demande et les exigences de clientèle sur le marché export.

BOMARE COMPANY se surpasse dans le but d'atteindre les plus hauts standards de production :

- Ses produits sont conformes aux exigences essentielles de sécurité et de santé (le marquage CE). D'un point de vue environnemental,
  - elle défend sa politique écologique en optant toujours pour les technologies et les processus qui respectent l'environnement (La technologie PIN-IN-PAST, la directive RoHS, certification ISO 14001/2004),
  - L'entreprise a lancé une initiative de qualité, afin d'obtenir l'ISO 9001/2008, et l'OHSAS 18001.

Toutes ces efforts combinés ont valu à BOMARE COMPANY de nombreux prix et trophées, y compris le célèbre trophée « LARC D'EUROPE », décerné aux entreprises internationales les plus prometteuses et compétitives, mais aussi l'étiquetage de ses produits « Basma Djazairia ».

Ce constat nous a permis de confirmer notre troisième hypothèse.

Nous avons aussi constaté que l'environnement externe de l'entreprise BOMARE COMPANY est un environnement instable, complexe et imprévisible, caractérisé par une rude concurrence, un fort pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients et un pouvoir très fort de l'état notamment l'état algérienne et les états des pays d'accueils.

### Conclusion

L'entreprise BOMARE COMPANY se situe dans un marché extérieur dominé par les leaders mondiaux de la fabrication de produits électroniques.

Devant ce contexte, l'entreprise doit faire face à cette réalité, elle était contrainte d'améliorer ses ressources et compétences interne, et renforcer sa position sur le marché extérieur .

Pour réaliser et développer ses activités, BOMARE COMPANY a entrepris un ensemble d'actions notamment la réalisation de la qualité de ses produits, des prix abordables, une bonne maîtrise des outils de production, l'investissement dans le domaine de recherche et développement et l'adaptation de sa gamme offerte par des nouveaux produits pour satisfaire les besoins et les exigences du client.

BOMARE COMPANY s'est retrouvée dans une situation financière stable, qui lui permet d'améliorer et d'augmenter son activité, et maintenir son avantage concurrentiel sur le marché extérieur, qui repose essentiellement sur la maîtrise des coûts et une offre de meilleur rapport qualité /prix.

L'examen des trois hypothèses nous a permis d'aboutir à ce qui suit :

- Rejet de la première hypothèse qui suppose que l'environnement à l'exportation présente des incitations et encourage les entreprises qui ont des objectifs d'internationalisation
- Acceptation de la deuxième hypothèse qui suppose que Les prix des produits destinés à l'exportation sont compétitifs par rapport aux prix appliqués dans les pays d'accueil.
- Acceptation de la troisième hypothèse qui suppose que les produits de l'entreprise se caractérisent par un niveau de qualité élevé ce qui leur facilite la pénétration sur le marché étranger.

Nous concluons en effet que l'environnement algérien ne présente pas assez de facilités à l'exportation des produits hors hydrocarbure malgré la compétitivité des produits fabriqués par les entreprises algériennes.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats auxquels a abouti notre recherche, il apparaît nécessaire de rappeler l'ensemble des étapes que nous avons suivies. Dans un premier lieu nous avons présenté la notion de l'avantage concurrentiel et la compétitivité, et ce dans le but de faire ressortir les facteurs pouvant être à l'origine de l'acquisition et de la durabilité de cet avantage chez les entreprises. Nous avons ensuite expliqué les opérations d'exportation, nous avons signalé l'importance du marketing international et le rôle de l'état dans la démarche export. Nous étions passés ensuite à une vérification des hypothèses de la recherche de l'activité d'exportation de l'entreprise BOMARE COMPANY.

Nous ne prétendons pas avoir réussi complètement cette tâche, vu l'insuffisance qui peut marquer notre recherche, nous estimons que les résultats obtenus ont au moins le mérite de rappeler encore une fois que l'avantage concurrentiel et la compétitivité de l'entreprise à l'export, constituent un facteur pour maintenir l'activité de l'entreprise et renforcer le positionnement de l'entreprise.

Les analyses précédentes, nous ont permis de mieux comprendre que l'acquisition d'un avantage concurrentiel à l'export, n'est pas une chose aisée, elle nécessite la réunion de plusieurs facteurs qualifiés.

Après avoir fait l'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise BOMARE COMPANY, nous avons constaté que l'activité marketing et communication ne présentait pas un bon état. Le budget consacré à la communication est très faible, avec l'inexistence des publicités sur les médias tels que la radio, la télévision, les journaux. Une faible efficacité des actions de communication mises en œuvre pour augmenter l'image de marque sur le marché extérieur, qui se limite à l'utilisation des magazines spécialisés comme support publicitaire, le marketing événementiel (foires et salons internationaux) et quelques actions de marketing direct. Selon les responsables de l'entreprise, l'absence d'accompagnement de l'état algérienne pour améliorer l'activité des entreprises exportatrices sur le marché international représente la cause principale de cette insuffisance. La réglementation des changes reste délicate avec un cadre juridique peu favorable. Outre les contraintes bureaucratiques, les infrastructures portuaires ne sont pas conçues pour faciliter les transactions avec l'extérieur. La non vérification de tous ces éléments

## Conclusion générale

notamment l'environnement politique et législatif qui représente un obstacle pour le développement de l'activité d'exportation, a permis d'infirmer notre première hypothèse.

La collaboration entre les différentes unités et activités impliquées dans la création de valeur, permet à l'entreprise de gérer et maîtriser ses coûts. D'après notre étude nous avons constaté que la compétitivité de BOMARE COMPANY est une compétitivité prix, l'entreprise a une bonne maîtrise de rapport qualité/ prix. Ceci nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse

Les changements complexes dans l'environnement de l'entreprise BOMARE COMPANY n'ont fait que renforcer la prise de conscience de renouveler sa politique qualité. L'entreprise a fait beaucoup d'effort pour être certifié par plusieurs label et certificat international, tels que ISO 9001, OHSAS 18001, ROHS, CE. Cela nous donne la possibilité de confirmer notre troisième hypothèse.

Malgré les efforts fournis par BOMARE COMPANY afin de construire et pérenniser un avantage concurrentiel pour faire face à la rude concurrence, certaines imperfections requièrent des corrections afin de durer et garder son avantage concurrentiel, c'est dans ce sens qu'il nous semble utile de formuler les suggestions suivantes :

- Augmenter le TUC afin d'exporter davantage vers les marchés cibles,
- Maîtriser et moderniser la structure logistique par les dernières techniques de gestion,
- Bien gérer la situation de dépendance vis-à-vis des fournisseurs,
- Faire connaître la marque, par l'augmentation du nombre des publications sur les magazines spécialisés,
- Augmenter le budget de la communication, afin d'améliorer la promotion des produits sur le marché étranger,
- Concentrer l'activité de communication sur le plan hors médias et utiliser d'autres outils, tels que le marketing direct, les relations publiques (jeux et concours),
- Cibler d'autres marchés plus attractifs dans d'autres pays, afin d'augmenter les profits et partager les risques,
- Elaborer une relation étroite avec les dispositifs d'appui,

## Conclusion générale

- Augmenter le niveau de maîtrise de la législation et le droit des contrats internationaux,
- Contrôler le marché par la réalisation des études de marché,
- Renforcer le système d'information par la disponibilité d'un logiciel informatisé de facturation export.

A leur tour, l'état Algérienne est appelés à lever les obstacles au niveau national et à l'entrée aux marchés extérieurs et doit veiller plutôt à l'amélioration du climat des affaires qui reste parmi les plus mauvais au monde. Ainsi la gestion de la logistique et lenteur des procédures administratives constituent un sérieux frein au développement des opérations de commerce extérieur en Algérie. Et ce afin de favoriser le développement des entreprises exportatrices à renforcer leur place dans le marché mondiale.

Notre étude a fait ressortir une preuve sur la synergie entre les stratégies et la compétitivité des entreprises algérienne sur les marchés étrangers et le soutien de l'Etat. Pour cela nous présenterons dans ce qui suit, les axes de recherche qui peuvent faire objet des études ultérieures :

- Une analyse approfondie sur l'environnement politique et législatif de l'Etat algérienne à l'export.
- La compétitivité des entreprises algériennes face à l'ouverture de marché

# **Annexes**

**Annexe 1 : la facture commercial**



**SARL BOMARE COMPANY**  
S.A.R.L au capital : 378 050 000 DA

26, Rue Mohamed Idir Amellal,  
EL-BIAR, Alger 16406, ALGERIE  
Tel : +213 (0) 21 79 16 10  
Fax : +213 (0) 21 79 25 61



**Commercial Invoice**

To: Bluevision Entertainment Spain, S.A.  
Poligono Neinor Herares, 28880 Meco  
(Madrid).  
Fiscal Identity Number: A86521341

Invoice number: 0004/2016  
Fiscal Identity Number: 000116001416542  
Date: January, 3rd, 2016  
Incoterm : FOB Algiers  
LC n°: C120160000035800

S/N	Product	Quantity	Model/Spec	Unit Price (USD)	Total Value (USD)
1	Stream System 43" DLED Smart		BM43L73 FHD panel, 90% without bright dot; Solution: MSD6308 with DVB-T2.		

**TOTAL SAYS: ONE HUNDRED EIGHTY FOUR THOUSAND NINE HUNDRED AND FIFTY US DOLLARS.**

**Remarks:**

- Payment by LC at sight.
- Already received USD 49 957,00 by T/T payment as per invoice n°0004/2016
- Delivery time is 30 days after the reception of the original swift.
- The date of the expedition will be on 05/02/2016
- Delivery place: Spain
- Country of origin: Algeria

**Bank's details:**

BNP PARIBAS EL DJAZAIR  
Address: 08,RUE DE CIRTA HYDRA,16035,ALGER  
Count Number: 027 00700 0002714 054 35  
Swift code: BNPADZALXXX



Registre de commerce: 0014165 B 01 / Matricule Fiscal: 000 116 00 14 16 542



**Annexe 2 : le certificat d'origine**

1. Expéditeur (nom, adresse, pays de l'exportateur) BOMARE COMPANY 26, Rue Mohamed Idir Amellal El Biar Alger 16406, Algerie		Référence <b>N° 151803 E</b>		SYSTÈME GÉNÉRALISÉ DE PRÉFÉRENCES CERTIFICAT D'ORIGINE ( Déclaration et certificat) FORMULE A	
2. Destinataire (nom, adresse, pays) ██████████ Spain, S.A. Poligono negro herares, 28880 Meco, Espagne		Délivré en <b>ALGERIE</b> (pays)			
3. Moyen de transport et itinéraire (si connus)  MARITIME		4. Pour usage officiel			
5. N° d'ordre	6. Marques et numéros des colis	7. Nombre et type de colis; description des marchandises	8. Critère d'origine (voir notes au verso)	9. Poids brut ou quantité	10. N° et date de la facture
01		43" DLED TV		UNITS	0004/2016 03/01/2016
11. Certificat Il est certifié, sur la base du contrôle effectué, que la déclaration de l'exportateur est exacte.			12. Déclaration de l'exportateur Le soussigné déclare que les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises ont été produites en		
 Signature: <i>TARAFI Bouatenn</i> Title: <b>Chief de Service</b> Date: 27 JAN 2016			<i>Algerie</i> (nom du pays) et qu'elles remplissent les conditions d'origine requises par le système généralisé de préférences pour être exportées à destination de <i>Espagne</i> (nom du pays importateur) Signature: <i>A. MOUMEDIENE</i> Title: <b>MANAGER</b> Date: 27 JAN 2016		
Lieu et date, signature et timbre de l'autorité délivrant le certificat			Lieu et date, signature du signataire habilité		

Imprimerie Cadratin

**Annexe 3 : La liste de colisage**



SARL BOMARE COMPANY  
S.A.R.L au capital : 378 050 000 DA

26, Rue Mohamed Idir Amellal,  
EL-BIAR, Alger 16406, ALGERIE  
Tel : +213 (0) 21 79 16 10  
Fax : +213 (0) 21 79 25 61



www.streamsystem.com

**Packing List 43L73 SMART**

Sent to: ██████████ Spain, S.A. Poligono  
Neinor Herares 28880 Meco (Madrid)

Contact Name: Michal RYJAK.

Date: January, 04<sup>th</sup>, 2016.

Two Containers 40'HC of model 43L73 SMART = ██████ pcs.

TC N°	Product Description	Unit qty	Total quantity	Unit Weight (Kg)	Total weight (kgs)
#01	43L73 SMART Containers Number : ARKU846434/9 40HC (WEIGHT :8610 KGS)	01	█████	10.6	4770
#02	43L73 SMART Containers Number : ARKU847334/0 40HC (WEIGHT :8610 KGS)	01	█████	10.6	4770
	TOTAL Qty of two containers	01	█████		



Registre de commerce: 0014165 B 01 / Matricule Fiscal: 000 116 00 14 16 542  
Code N I S : 000 116 100 195 064 / Code Article : 164 079 640 31



**Annexe 4 : Bill of lading****BILL OF LADING**

FOR COMBINED TRANSPORT SHIPMENT OR PORT TO PORT SHIPMENT

Shipper/Exporter (complete name and address) BOMARE COMPANY SARL 26 RUE MOHAMED IDIR AMELLAL EL BIAR ALGER 16406 NIF: 000116001416542 .ALGERIA		B/L NO. ARKALG000002245	
Consignee (not negotiable unless consigned to order) BANKIA GABRIEL GACIA MARQUEZ 1-2 ND FL.28232 LAS ROZAS MADRID SPAIN		 <b>ARKAS CONTAINER TRANSPORT S.A.</b> Management: Istanbul - Turkey Tel: (90 212) 337 53 00 arkasline@arkasline.com.tr	
Notify Party (complete name and address, party not responsible for failure to notify see clause 11(1)) S.A POLIGONO NEIRO HERARES 28880 MECO MADRID .SPAIN C/ SIRIO 30 - 1ª IZDA 28007 MADRID .SPAIN Tel:**** Fax:****			
Pre-carriage by*	RECEIVED by the Carrier from the Shipper in apparent good order and condition (unless otherwise stated herein), the goods or the container(s) or package(s) said to contain the cargo herein mentioned, to be transported to such place as agreed, authorized or permitted herein and subject to all the terms and conditions appearing on the front and reverse of this Bill of Lading to which the Merchant agrees by accepting this Bill of Lading, any local privileges and customs notwithstanding. This particulars given below as stated by the shipper and to the weight, measure, quantity, condition, contents and value of the Goods are unknown to the Carrier. The Carrier has had no possibility to check whether these particulars are correct. One original Bill of Lading duly endorsed must be surrendered by the merchant to the carrier in exchange for the goods or issuing a delivery order. In the witness whereof the number of original Bills of Lading stated below all of this tenor and date has been signed, one of which being accomplished the others to stand null and void.		
Place of Receipt*	Port of Loading ALGIERS		
Ocean Vessel ORIENT SPIRIT	Voy.No. SAS003N16		
Port of Discharge CASTELLON	Place of Delivery*		
Particulars furnished by the Merchant			
Container No. and Seal No. Marks & Nos.	Quantity and Kind of Packages	Descriptions of Goods	Measurement (M <sup>3</sup> ) Gross Weight (KGS)
ARKU8464349-HC ARKU8473340-HC		2 CONTAINER (2x40') SAID TO CONTAIN :	AS PER ATTACHED LIST
TOTAL :	900 Carton (S)		KGS
TOTAL NUMBER OF CONTAINERS OR OTHER PACKAGES OR UNITS RECEIVED BY THE CARRIER	2		
FREIGHT & CHARGES			
SHIPPER'S STOW, LOAD, COUNT AND SEAL AFTER A FREE TIME OF (SEVEN) DAYS, INCLUDING SUNDAYS AND HOLIDAYS FROM THE DATE OF DISCHARGING THE CONTAINER FROM THE VESSEL UP TO THE RETURN OF THE EMPTY CONTAINER, THE FOLLOWING DEMURRAGE RATES SHALL APPLY: FROM THE 8TH TO 14TH DAY EUR 17 PER DAY PER 20' CONTAINER EUR 33 PER DAY PER 40' CONTAINER FROM THE 15TH DAY ON EUR 33 PER DAY PER 20' CONTAINER EUR 66 PER DAY PER 40' CONTAINER TARIFF IS TRIPLED FOR (OPEN TOP), AND DOUBLED FOR (FLAT RACK) CONTAINERS. ALL EXPENSES OCCURRED AT DISCHARGING PORT SHALL BE DEBITED SEPARATELY. THE CARRIER HAS THE RIGHT TO STRIP UNDELIVERED CARGO FROM THE CONTAINERS AFTER (SIXTY) DAYS FROM DATE WHEN THEY ARE DISCHARGED AT THE PORT OF DISCHARGE. THE CARGO CARRIED UNDER THIS BILL OF LADING MAY BE CARRIED ON-DECK OR UNDER-DECK ON CARRIER'S OPTION IN CASE THE CONTAINERS ARE NOT RETURNED TO OWNERS DEPOT WITHIN 70 (SEVENTY) DAYS AFTER PICKING UP. IN ADDITION TO THE DEMURRAGE CHARGES INCURRED UNTIL 70TH DAY THE VALUE OF THE CONTAINERS AS USD 3,500.00 PER 20' CONTAINER AND USD 5,500.00 PER 40' CONTAINER SHALL APPLY. IN THE EVENT THE AMOUNT OF DEMURRAGE EXCEEDS THE VALUE OF THE CONTAINER, THE CARRIER IS UNDER NO OBLIGATION TO ACCEPT VALUE OF CONTAINER AS COMPENSATION OF CONTAINER DEMURRAGE. IN CASE THE CARGO IS NOT RECEIVED THEN THE SHIPPER OR THE CONTRACTUAL COUNTERPARTY OF THE CARRIER ON THE CONTRACT OF CARRIAGE SHALL BE RESPONSIBLE FOR THE DEMURRAGE AND THE RELEVANT COSTS AND EXPENSES. SHIPPER'S STOW, LOAD, COUNT AND SEAL.			
Revenue Tons	Rate	Per	Prepaid
Collect			
Ex. Rate	Prepaid at ALGER (ALGIERS)	Payable at	Shipped on board Date 04/02/2016
Place and date of issue ALGER (ALGIERS) 04/02/2016	MOVEMENT FCL / FCL	No. of original B(s) / L FOUR (4)	Signed & Agents on behalf of the Carrier ARKAS CONTAINER TRANSPORT S.A. ALGER
Term FREE IN / FREE OUT	by 		

\* FOR COMBINED TRANSPORT ONLY

Source : département export de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017.

**Annexe 5 : le certificat EUR1**

CERTIFICAT DE CIRCULATION DES MARCHANDISES شهادة تنقل السلع

<p>1. المصدر (الاسم والعنوان الكامل والبلد)  <b>I. Exportateur (nom, adresse complète, pays)</b>  <b>BOMARE COMPANY</b>  <b>26, Rue Mohamed Idir Amellal</b>  <b>El Biar Alger 16406, Algeria</b></p>	<p>أوروبا رقم 1  <b>EUR.1 N° A 0057855</b></p> <p>راجع التعليمات في الجانب قبل من الاستعمال          Consulter les notes au verso avant de remplir le formulaire</p>
<p>3. المرسل إليه (الاسم والعنوان الكامل والبلد) (إشارة اختيارية)  <b>3. Destinaire (nom, adresse complète, pays)</b>          (mention facultative)  <b>Bluevision Entertainment Spain, S.A.</b>  <b>Poligono negro herares, 28880 Meco, Espagne</b></p>	<p>2. شهادة مستعملة للتبادلات التفضيلية بين  <b>l'Algérie</b>          et  <b>la Communauté européenne</b>          (أشير إلى البلدان أو الأقاليم المعنية)          (indiquer les pays, groupes de pays ou territoires concernés)</p> <p>4. البلدان، مجموع البلدان أو الأقاليم          الذي تعتبر منشأته  <b>4. Pays, groupe de pays ou territoire dont les produits sont considérés comme originaires</b></p> <p>5. البلدان، مجموع البلدان أو إقليم الوجهة  <b>5. Pays, groupe de pays ou territoire de destination</b></p>
<p>6. معلومات متعلقة بالنقل (إشارة اختيارية)  <b>6. Informations relatives au transport</b>          (mention facultative)  <b>MARITIME</b></p>	<p>7. ملاحظات  <b>7. Observations</b></p>
<p>8. رقم ترتيب، علامات الأرقام، عدد وطبيعة الظروف (1) تعيين السلع  <b>8. Numéro d'ordre, marques, numéros, nombre et nature des colis, désignation des marchandises</b></p>	<p>9. الكتلة الإجمالية (كغ) أو لوزن أخرى (ل.م. / الح.)  <b>9. Masse brute (kg) ou autre mesure (l, m<sup>3</sup>, etc.)</b></p>
<p>10. فواتير (إشارة إضافية)  <b>10. Factures</b>          (Mention facultative)</p>	<p>11. تأشيرة الجمارك          تصريح مصادق عليه طبق الأصل          وثيقة التصدير (2)          رقم 477          الخاتم          مكتب الجمارك          البلد أو إقليم التسليم          2016          (Signature)</p>
<p>12. DECLARATION DE L'EXPORTATEUR          أنا المصنف أعلمه أصرح أن السلع المشار إليها أدناه تستوفي كل الشروط المطلوبة للحصول على هذه الشهادة          Je soussigné déclare que les marchandises désignées ci-dessus remplissent les conditions requises pour l'obtention du présent certificat  <b>Aguel</b>          (Signature)  <b>GENERAL MANAGER</b>  <b>A. BOUMEDIENNE</b>          (التوقيع)</p>	<p>11. VISA DE LA DOUANE          Déclaration certifiée conforme          Document d'exportation (2)          Modèle n° 477          du          Bureau de douane          Pays ou territoire de délivrance :          A          le 2016          (Signature)</p>

مطبعة م. و. س. ت. رخصة رقم Imprimerie C.N.R.C. agrément n° 50 / DGD / D100

(1) Pour les marchandises non emballées, indiquer le nombre d'objets ou mentionner "en vrac".  
 (2) A remplir seulement lorsque les règles nationales du pays ou territoire d'exportation l'exigent.

**Annexe 6 : la gamme de produit BOMARE COMPANY**

Type de produit	N°	Réf Produit
<b>TV</b>	1	BM 2401 LED
	2	BM 32L81 LED
	3	BM 42Z 3D
	4	BM 4291 LED
	5	BM 43L73 LED
	6	BM 43L73 LED SMART
	7	BM 4392 ULED SMART
	8	BM 47Z 3D
	9	BM 49L71 LED
	10	BM 49L71 LED SMART
	11	BM 49 4K SMART
	12	BM 5082 LED SMART
	13	BM 55Z 3D
	14	BM 55L71 LED SMART
	15	BM 50 4K SMART UHD
	16	BM 55 4K SMART UHD
	17	BM 5570 4K SMART
	18	BM 5500 curved 4K SMART
	19	BM 65M70 4K SMART
	20	BM 70M70 4K SMART
<b>SMARTPHONE</b>	21	B1
	22	B2 s
	23	B3 s
	24	B3 SIMPLYE
	25	B3 MAXI
	26	IRON
	27	IRON 2
	28	GOLD 1
	29	PERLA
	30	FIXION
<b>TABLETTE</b>	31	BM TABLETTE 16 G

Source : département export de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017

**Annexe 7 : le marquage CE**

# Expertise

Expert Opinion of the Notified Body on the Conformity Assessment  
according to Article 10.5 of R&TTE Directive 1999/5/EC

**PHOENIX TESTLAB**  
EU Identification Number **0700**

Recognised by  Bundesnetzagentur

BNNetzA-bs-02/51-55

Expertise No.	15-210427
Certificate Holder	SARL BOMARE COMPANY
Address	26. Rue Mohamed Idir Amellal, El-Biar, Alger 16406, Algeria
Product Description	WCDMA/GSM Dual-mode Mobile phone; with GPS, Bluetooth and WIFI
Brand Name / Model Name	Stream / B2
<b>Opinion on the Essential Requirements</b>	
Article 3.1a): Health and Safety	<b>No remarks</b>
Article 3.1b): Electromagnetic Compatibility	<b>No remarks</b>
Article 3.2: Effective Use of the Radio Spectrum	<b>No remarks</b>
<b>CE-marking</b>	
Marking Example (Class 1)	<b>CE 0700</b>

This certificate is issued in accordance with the Directive 1999/5/EC of the European Parliament and the Council on radio equipment and telecommunications terminal equipment and the mutual recognition of their conformity dated 9<sup>th</sup> March 1999 and is only valid in conjunction with the following annex (3 pages).

Blomberg, 11 August 2015

Place, Date of Issue



Signed by Alan Lane  
Notified Body

Phone +49(0)5235-9500-24  
Fax +49(0)5235-9500-28  
notifiedbody@phoenix-testlab.de

PHOENIX TESTLAB GmbH  
Königswinkel 10  
D-32825 Blomberg, Germany  
www.phoenix-testlab.de

Source : département export de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017

**Annexe 8 : Le certificat ISO 9001/ 2008**

Certificat DZ11/380

Le système de management de

**Bomare Company**

Zone Industrielle Chaibia, Ouled Chbel, Birtouta,  
16000 Alger,  
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

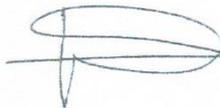
**ISO 9001 : 2008**

Pour les activités suivantes

- La fabrication d'appareils électroniques et de Télécommunication :
- Recherche, développement et conception
- Fabrication de tout type de cartes électroniques
  - Injection plastique
  - Service après-vente

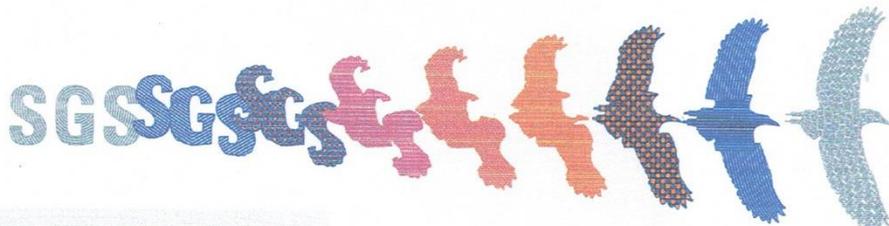
Ce certificat est valable du 9 Décembre 2014 au 22 Août 2017  
et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi  
Date de renouvellement de certification 22 Août 2017 - 3 mois  
Version 2. Certifié depuis Août 2011

Autorisé par



SGS ICS  
29, avenue Aristide Briand 94111 Arcueil Cedex France  
t +33 (0)1 41 24 87 75 f +33 (0)1 73 01 71 29 www.sgs.com

Page 1 de 1



Ce document est émis par la société conformément à ses conditions générales de Certification accessibles <http://www.sgs.com/au/Terms-and-Conditions>. Nous attirons votre attention sur les clauses de limitation de responsabilité, d'indemnisation et de compétence judiciaire figurant dans nos conditions générales de service. L'authenticité de ce document peut être vérifiée sur [http://www.sgs.com/clients/certified\\_clients.htm](http://www.sgs.com/clients/certified_clients.htm). Toute modification non autorisée, altération ou falsification du contenu ou de la forme du présent document est illégale et les contrevenants sont passibles de toutes poursuites prévues par la loi.

**Annexe 9 : le label BASSMA DJAZAIRIA**



**ATTESTATION D'ATTRIBUTION  
DU LABEL BASSMA DJAZAIRIA**



Le comité de labellisation « Bassma Djazairia »  
atteste que le produit cité ci-dessous répond aux exigences  
du cahier des charges du label.

Le Forum des Chefs d'Entreprise décerne donc le label au produit :

**Téléviseurs**

De l'entreprise :

**BOMARE**

Date de labellisation : 25 avril 2016  
Valable jusqu'au : 25 avril 2018

**Président du Comité de Labellisation  
Dr. Brahim Benabdeslem**



Attestation N° : BD-001-250416

Sous réserve du strict respect continu des critères  
de labellisation « Bassma Djazairia », cette attestation  
est valable pour une période de 2 ans.

**Annexe 10 : les prix de BOMRE COMPANY sur le marché national**

Référence produit	Désignation produits	Prix showroom
BM 2401 LED	TV SET BM 24 Pouce	14.500,00
BM 32L81 LED	TV SET BM 32 Pouce	23.500,00
BM 40L81 LED	TV SET BM 40 Pouce	33.900,00
BM4291 LED	TV SET SBM 4291 SMART	45.000,00
BM 43L73 LED	TV SET BM 43 Pouce	37.500,00
BM 43L73 SMART LED	TV SET BM 43 Pouce SMART	46.500,00
BM 4392 SMART	TV SET BM 4392 Pouce SMART	49.000,00
BM 49L71 LED	TV SET BM 49 Pouce	49.500,00
BM 49L71 SMART LED	TV SET BM 49 Pouce SMART	56.500,00
BM 5082 SMART LED	TV SET BM 50 Pouce SMART	58.000,00
BM 55L71 SMART LED	TV SET BM 55 Pouce SMART	64.500,00
BM 50 4 K SMART UHD	TV SET BM 50 Pouce 4 K SMART UHD	63.000,00
BM 55 4 K SMART UHD	TV SET BM 55 Pouce 4 K SMART UHD	87.500,00
BM 5570-4K SMART	TV SET BM 55 POUCE -4K SMART (H)	108.000,00
BM 5500-cur 4K SMART	TV SET BM 55 POUCE -4K SMART (H) curved	138.000,00
BM 65M70-4K SMART	TV SET BM 65 POUCE -4K SMART (H)	156.000,00
BM 70M70-4K SMART	TV SET BM 70 POUCE -4K SMART (H)	260.000,00
BM 42 Z 3D LED + BM SMART	TV SET BM 42 Pouce 3D + BM SMART	50.000,00
BM 47 Z 3D LED + BM SMART	TV SET BM 47 Pouce 3D + BM SMART	61.000,00
BM 55 Z 3D LED + BM SMART	TV SET BM 55 Pouce 3D + BM SMART	81.000,00
SMART PHONE B1	SMART PHONE B1	9.100,00
SMART PHONE B3	SMART PHONE B3	15.000,00
SMART PHONE B3 MAXI	SMART PHONE B3 MAXI	16.000,00
SMART PHONE ALLIN	SMART PHONE ALLIN	18.500,00
SMART PHONE IRON	SMART PHONE IRON	26.000,00
BM TABLETTE 16 G	BM TABLETTE 16 G	15.000,00

Source : département export de l'entreprise BOMARE COMPANY, 2017



	<h2 style="margin: 0;">Satisfaction Survey</h2> <h3 style="margin: 0;">« EXPORT »</h3>	N°:QHSE-ER.BM.M1.13a.R0 Date de validation : 10/05/2016  Page 02/03
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

**IV- THE MANUFACTURING QUALITY AND DELIVERY**

How you evaluate the manufacturing quality of our products and service delivery in terms of :

- Timely delivery
- The compliance between the delivered quantities and the ordered one

A	B	C	D	E

- A- Excellent
- B- Very good
- C- Good
- D- Average
- E- Bad
- F- Very bad

**V- THE INVOICING**

Are you satisfy by the invoicing service of BOMARE COMPANY?

- The accuracy of the invoice
- The time for invoice receipt
- The flexibility
- The recovery
- The information on the packing list

A	B	C	D	E

- A- Excellent
- B- Very good
- C- Good
- D- Average
- E- Bad
- F- Very bad

**VI- PROCESSING OF CLAIMS**

Have you already send claims for BOMARE COMPANY:

Yes  No

If your answer is yes, for which issue?

- Product
- Administration Issue
- Delivery
- Other

How you evaluate the processing of claims in terms of :

- Good client focus
- Reactivity
- Effectiveness
- Satisfactory response
- Good management of the claims

A	B	C	D	E

- A- Excellent
- B- Very good
- C- Good
- D- Average
- E- Bad
- F- Very bad

What are your suggestions, in terms of improvement of claims processing?

**VII- CORPORATE IDENTITY OF BOMARE COMPANY**

What allow you to stay loyal to BOMARE COMPANY and its products?

1= Négligeable 2=Not important 3= Important 4= Very Important 5= essential

- The creativity : Product
- The improvement of service quality
- The reduced delivery time
- The improvement of quality/price ratio
- The diversification of the products

1	2	3	4	5

What are the main reasons that encourage you to work with BOMARE COMPANY?

Conversely, what are the main reasons that discourage you to work with BOMARE COMPANY?

Can you give us an example of a situation where you was very dissatisfied ?

What can we do to be even better? What can BOMARE COMPANY improve?

	<b>Satisfaction Survey</b> <b>« EXPORT »</b>	N°:QHSE-ER.BM.M1.13a.R0 Date de validation : 10/05/2016 Page 03/03
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

**VIII- THE EXPECTATION REGARDING THE PRODUCTS / SERVICE of BOMARE COMPANY**

- What are the main needs /requirements that BOMARE COMPANY don't / can't satisfy?  
.....  
.....
- Did you find alternatives solution regarding your needs in the global market, please give us some suppliers that satisfy you :  
.....  
.....
- If you would like to share any additional comments or experiences about BOMARE COMPANY and its products, please fill free to write them below  
.....  
.....

Thank you for taking the time to complete this survey.  
We kindly ask you to send it back to us by E-mail: [sarlbomare@streamsystem.net](mailto:sarlbomare@streamsystem.net)  
or by Fax: +213 (0) 21 79 25 61

Company name:.....

Date : .....

**Références  
Bibliographiques**

## Références bibliographiques

### 1- Ouvrages

1. AMELON J.L& CARADEBAT J.M, « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1<sup>ère</sup> édition, Ed .De Boeck, Paris, 2010.
2. Anne-Gaëlle JOLIVOT « Marketing International », 2<sup>e</sup> édition, Dundo, Paris, 2013
3. BERTRAND Quellin, Jean Luc ARREGLE, « le management stratégique des compétences », Ed Ellipses, Paris, 2000.
4. Bruno BACHY, Christine HARACHE, « Tout la fonction management », Ed Dundo, Paris, 2010.
5. CROUE, « marketing international », 4<sup>e</sup> édition, de Boeck Bruxelles, 2003.
6. Corinne Pasco-Berho, Hélène Le Ster- Beaumevieille, « Marketing international », Ed Dunod, Paris.
7. David RECARDO, « Principes de l'économie politique et de l'impôt », 3<sup>ème</sup> édition, London, 1817.
8. Edith PENROSE, “The theory of the growth of the firm”, 3<sup>e</sup> edition, edition university press, OXFORD, 1995.
9. GARELLI, S “competitiveness of Nations: the fundamentals”, the world competitiveness yearbook, 2000.
10. Gérard GARIBALDI, « analyse stratégique », 3<sup>e</sup> édition, éditions EYROLLES, 2008.
11. KOTLER P, DUBOIS B « Marketing management », 12<sup>e</sup> édition, Editions Pearson Education, 2006.
12. KOTLER P, DUBOIS B « Marketing management », 15<sup>e</sup> édition, Editions Pearson Education, 2015.
13. Manel CARTIER, Hélerie DELACOUR, Olivier JOFFRE, “MAXI FICHES DE Stratégie”, Ed.Dundo, Paris, 2010.
14. Marc INCHAM, « management stratégique et compétitivité », édition DE BOEK, 1995.
15. Michael PORTER « l'AVANTAGE CONCURRENTIEL » ,1<sup>e</sup> édition, édition Dunod, Paris, 1999.
16. Michael PORTER, « l'avantage concurrentiel ; comment devancer des concurrents et maintenir son avance », ed Inter Edition, Paris, 1996.

## Références bibliographiques

17. Michael PORTER, « Avantage concurrentiel des nations », inter Editions, 1998.
18. Robert Torrens, “Essay on the External Corn Trade”, London, 1815.
19. Patrick JOFFER et al, « l’exportation dans la turbulence mondial, Economica, Paris, 1986.
20. Poulet J P, «Les défis de la mondialisation, Innovation et concurrence. Travaux de recherches de l’IFRI, Masson, Paris, 1994
21. Philippe Taché (), « accroître l’avantage concurrentiel », Editions EYROLLES. 2014.
22. STRATEGOR, 4<sup>e</sup> Edition, 2004.

### 1- Revues et articles

1. Barney J.B, “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, vol. 17, 1991.
2. B. ERIKSEN et J. MIKKELSEN, “Six-sigma implementation through Competency Based Perspective (CBD)”, *Journal of Change Management*, n°3, 1991.
3. COOL K, “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *journal of management science*, n°1, 1989.
4. Crozet Matthieu, Fontagné Lionel, «L’internationalisation des entreprises : une analyse microéconomique de la mondialisation, *Economie et statistique*, n°435-436, 2010
5. DUNNING J.H « The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries: Some Implications for the Theory of International Production », *Institute of Economic Research Lund University*, n°2, 2001.
6. David M.ANDRUS &D.Wayne NORVELL, “Standardization of marketing strategy », *International Marketing Review*, vol 14, n°2.1997.
7. GRANT, R, “The theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, vol 33, n°3, 1991.
8. Gugler, Philippe, « Introduction : concurrence et compétitivité », *Revue économique et sociale : bulletin de la société d’études économiques et sociales*, n°1, 2006.
9. Guide pratique : sur la mise en œuvre de l’accord d’association entre l’Algérie et la communauté européenne et ses Etats membres, édition 2005.

## Références bibliographiques

10. Jacques GRISE, Jacques Yvan ASSELIN, Frédéric BOULIANNE, Alain LEVESQUE, « les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », Vice-décanat à la recherche et développement, n°4, 1997.
11. Janice A. Black, Kimberly B. Boal "Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol 15, n°2, 1994.
12. LADO, A.A, N.G. BOYD ET P.WRICH, "A competency-based model of sustainable competitive Advantage: Toward a conceptual Integration", *Journal of Management*, n°18, 1992.
13. Latifa TRABELSI la TRABELSI, « management des capacités organisationnelles », 4<sup>e</sup> rencontre annuelle, ACFAS, 2008
14. Lionel. MALTESE, "Managing assets in the field of sports special events: a proposal for a new methodological and analytical approach", *International Journal of Sport Management and Marketing*, n°3, vol 5, 2004.
15. MME Fatiha Fort, M Jean-Pierre Couderc, «Un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon », *Economie rurale*, n° 264, 2001.
16. Michael PORTER, « The five five competitive forces that shape strategy », *Harvard business review*,
17. Raphael Amit, Paul J.H. Shoemaker, "Strategic assets and organizational rent", *journal of strategic management*, vol.14, n°1, 1993.
18. Raphael CHAPPINI, « des indices composites sont-ils de bonnes mesures de compétitivité des pays ? », *LAREFI Working Paper n°05*, 2012.
19. Raymond L, BLILI S et Alami D, « L'écart entre le consultant et la PME : Analyse et perspectives Gestion, Vol 28, n°4, 2004.
20. Richard MAKADOK, "toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *journal of strategic management*, n°5, 2001.
21. Robert M. Grant "The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol 33, n°3, 1991.
22. Saint-pierre J, Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des canadiennes, *Revue international PME*, vol 16, n°2, 2003.

## Références bibliographiques

23. Wernerfelt B, "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol.5, n°2, 1984.

### 2- Site web

- [www.algex.dz](http://www.algex.dz)
- [www.bomarecompany.com](http://www.bomarecompany.com)
- [www.cagex.dz](http://www.cagex.dz)
- [www.caci.dz](http://www.caci.dz)
- [www.commerce.gov.dz](http://www.commerce.gov.dz)
- [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz)
- [www.exportateur-algerie.org](http://www.exportateur-algerie.org)
- [www.safex.dz](http://www.safex.dz)
- [www.Weforum.org](http://www.Weforum.org)

## Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Liste des annexes

Résumé

Sommaire

**Introduction générale.....1**

**Chapitre I : L'avantage concurrentiel et la compétitivité**

Introduction.....6

**Section 1 : La théorie basée sur les ressources (RBV).....7**

1. L'approche RBV et ses principes.....7

1.1. La Resource based view (RBV) comme une approche stratégique.....7

1.2. Les principes de la théorie fondée sur les ressources..... 8

1.2.1. Perspective Ressource Based view.....9

1.2.2. Un courant récent avec des racines anciennes.....10

2. L'identification et l'évolution des ressources.....10

2.1. L'identification des ressources.....10

2.2. L'évaluation des ressources.....11

3. Classification des ressources.....12

**Section 2 : Avantage concurrentiel de l'entreprise.....14**

1. Notion de l'avantage concurrentiel.....15

1.1. qu'est-ce qu'un avantage concurrentiel.....15

1.2. les caractéristiques de l'avantage concurrentiel.....15

1.3. les différents types de l'avantage concurrentiel.....16

## Tables des matières

1.3.1. les avantages liés au produit.....	16
1.3.2. les avantages liés au marché.....	16
1.3.3. les avantages liés à la technologie.....	16
2. L'acquisition de l'avantage concurrentiel.....	17
2.1. la chaîne de valeur comme un instrument d'analyse.....	17
2.1.1. les activités principales .....	18
2.1.2. les activités de soutien.....	18
2.2. les grandes stratégies de base.....	19
2.2.1. l'avantage par les couts.....	19
2.2.2. la différenciation.....	20
2.2.3. la concentration (niche ou focalisation).....	21
2-2-4 les risques associés aux stratégies de base.....	22
2-2-5 Eléments influant à la fois sur l'avantage concurrentiel et la structure du secteur.....	22
3. Préserver et garder l'avantage concurrentiel.....	24
3.1. Bien connaître l'environnement concurrentiel.....	24
3.2. Améliorer les points faibles et la différenciation.....	24
3.3. Innover et s'adapter au marché.....	24
3.4. Analyser le niveau de développement technologique.....	25
Section 3 La compétitivité dans l'économie mondiale.....	25
1. L'avantage concurrentiel des nations (avantage comparatif).....	25
2. Présentation de la compétitivité.....	25
2.1. concepts de compétitivité.....	25
2.2. les dimensions de la compétitivité.....	26
2.2.1. la compétitivité prix-coût .....	27
2.2.2. la compétitivité hors prix.....	27
2.3. les niveaux d'analyse de la compétitivité.....	27
2.3.1. la compétitivité au niveau d'une entreprise.....	27
2.3.2. la compétitivité au niveau d'un secteur.....	28
2.3.3. la compétitivité au niveau d'une nation.....	28
2.3.4. 1 la compétitivité de l'économie algérienne dans le monde arabe.....	29

## Tables des matières

3. La mondialisation.....	29
3.1. Le concept de la mondialisation.....	29
3.2. les causes de la mondialisation.....	30
Conclusion .....	32
<b>Chapitre II : La démarche export</b>	
Introduction.....	34
<b>Section 1. Le diagnostic stratégique externe.....</b>	<b>35</b>
1. L'environnement externe de l'entreprise.....	35
1.1. Notion de l'environnement.....	35
1.2. Les niveaux de l'environnement.....	35
1.2.1. Le macro-environnement .....	36
1.2.2. Le microenvironnement .....	36
2. Les outils d'analyse de l'environnement externe.....	36
2.1. L'analyse du macro-environnement.....	36
2.1.1. Présentation du model PESTEL.....	36
2.1.2. Les composantes du model PESTEL.....	37
2.2. Les outils d'analyse micro-environnement.....	38
2.2.1. Présentation du model des cinq forces de Porter.....	38
2.2.2. Les intervenants dans le modèle des cinq forces de Michael Porte.....	39
<b>Section 2. Le marketing et l'Internationalisation de l'entreprise.....</b>	<b>41</b>
1. Marketing international.....	41
1.1. Définition.....	41
1.2. Le rôle du marketing international.....	42
1.3. Les objectifs du marketing international.....	42
2. Le choix d'internationalisation.....	43
2.1. Les facteurs de l'internationalisation.....	43
2.1.1. Les facteurs commerciaux.....	43
2.1.2. Les facteurs industriels.....	43
2.1.3. Les facteurs d'environnement.....	43
2.1.4. Les facteurs d'opportunité.....	43
2.2. Les formules stratégiques internationales.....	44



## | Tables des matières

1.1.7. La liste de colisage.....	52
1.2.Les documents de transport.....	52
1.2.1. Le connaissement « BILL OF LADING ».....	52
1.2.2. La lettre de transport aérien (Airways bill) LTA.....	52
1.3.Les documents de certification.....	53
1.3.1. Le carnet ATA : Admission temporaire.....	53
1.3.2. Le certificat de qualité ou d'inspection.....	53
1.3.3. Le certificat EUR1.....	53
1.4.Les documents d'assurance.....	53
1.5.Le crédit documentaire.....	53
2. Les organismes d'aide à l'export.....	54
2.1.L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur.....	54
2.1.1. Le rôle d'ALGEX.....	54
2.1.2. Ses projets.....	54
2.2.DAR EL Moussader.....	54
2.3.La Compagnie Algérienne d'assurance et de Garantie des Exportations .....	55
2.3.1. La forme juridique de la CAGEX.....	55
2.3.2. Ses missions.....	55
2.4.L'Association Nationale des Exportateurs Algériens.....	56
2.4.1. Les objectifs de l'ANEXAL.....	56
2.4.2. Ses missions.....	56
2.5. La Société Algérienne des Foires et Exportations.....	56
2.6. La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.....	57
2.6.1. Ses missions.....	57
3. Le rôle de l'Etat comme un régulateur de marché d'exportation.....	58
3.1.Les avantages fiscaux.....	58
3.1.1. Exonération en matière d'impôts directs.....	58
3.1.2. Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires..	58
3.2.Les principaux accords et conventions internationaux.....	59
3.2.1. L'Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne.....	59
3.2.1.1.Ses objectifs.....	59

## Tables des matières

3.2.2. Les accords avec les pays arabes.....	59
3.3.Le soutien de l’Etat.....	60
3.3.1. Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations.....	60
3.3.2. Le Fonds National de Régulation et développement Agricole.....	60
Conclusion.....	62
<b>Chapitre III : Présentation de l’entreprise</b>	
Introduction.....	64
<b>Section 1 : Présentation de l’entreprise BOMARE COMPANY.....</b>	<b>65</b>
1. Création et l’évolution de BOMARE COMPANY.....	65
2. Organisation de l’entreprise BOMARE COMPANY.....	65
2.1. Direction Générale.....	67
2.1.1. Département Finances et Comptabilité.....	67
2.1.2. Département Commercial.....	67
2.1.3. Département qualité système.....	67
2.1.4. Département commerce international (export).....	68
2.2. Direction industrielle.....	68
2.2.1. Département ressources humains.....	69
2.2.2. Département approvisionnement et achat.....	69
2.2.3. Département production.....	69
3. La Gamme de production de BOMARE COMPANY.....	69
4. Qualité, prix des produits BOMARE COMPANY.....	69
4.2.La qualité.....	69
4.3.Le prix de vente et de détail pour les produits de l’entreprise.....	70
5. L’environnement de l’entreprise.....	70
5.2.Les principaux fournisseurs de l’entreprise.....	70
5.3.Les concurrents de l’entreprise.....	71
5.4.Les partenariats de l’entreprise.....	71
5.5.Les clients de l’entreprise sur le marché extérieur.....	71
6. L’évolution de chiffre d’affaire et la part de marché.....	72
6.1. L’évolution de chiffre d’affaire.....	72
6.2. La part de marché réalisée sur le marché national et étranger.....	72
7. L’effectif par catégorie socioprofessionnelles de BOMARE COMPANY.....	74

**Section 2. L'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise BOMARE COMPANY.....74**

1. L'analyse des ressources interne de l'entreprise BOMARE COMPANY...	75
1.1.La chaîne de valeur de BOMARE COMPANY.....	75
1.1.1. les activités principales.....	75
1.1.1.1.La production.....	75
1.1.1.2.La Logistique interne et externe.....	78
1.1.1.3.La commercialisation et vente.....	79
1.1.1.4.Service.....	83
1.1.2. Les activités de soutiens.....	84
1.1.2.1.L'approvisionnement.....	84
1.1.2.2.La recherche et développement.....	84
1.1.2.3.Les ressources humaines.....	85
1.1.2.4.Les infrastructures.....	87
1.2.Les ressources financières.....	87
1.2.1. Le bilan de l'entreprise BOMARE COMPANY...	87
1.2.2. L'analyse l'équilibre financière.....	88
1.2.3. Les ratios de gestion.....	88
1.2.4. Les ratios d'endettement et les ratios de rentabilité.....	89
1.2.5. Les indicateurs de performances.....	90
2. L'analyse de l'environnement externe de l'entreprise.....	90
2.1.L'analyse du macro-environnement l'entreprise BOMARE COMPANY.....	90
2.2.L'analyse du microenvironnement (les modèles 5+1).....	92
2.2.1. Pouvoir négociation des clients.....	92
2.2.2. Pouvoir négociation des fournisseurs.....	92
2.2.3. L'intensité concurrentielle.....	92
2.2.4. La menace des nouveaux concurrents.....	93
2.2.5. La menace des produits de substitution.....	93

## Tables des matières

2.2.6. Le rôle de l'état.....	93
2.3.L'analyse de l'environnement concurrentiel de la gamme « TV » sur le marché Tunisien.....	94
2.3.1. Le contrat d'exportation vers le marché Tunisien..	94
2.3.2. L'analyse SWOT.....	94
2.3.3. Modèle PESTEL.....	95
2.3.4. La répartition des ventes par marque TV sur le marché Tunisien.....	95
<b>Section 3. Synthèse de l'analyse interne externe de l'entreprise BOMARE COMPANY.....</b>	<b>96</b>
3.1. La grille d'analyse de la performance de l'entreprise BOMARE COMPANY à L'export.....	97
3.2. L'interprétation des données.....	100
Conclusion.....	103
Conclusion générale.....	105
Annexes	
Bibliographie	
Tables des matières	