

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A. MIRA-BEJAIA

Faculté : Sciences Economiques, Sciences Gestion

Et des Sciences Commerciales.

Département : Sciences Commerciales.

Mémoire de Fin Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Finance et Commerce International

Thème

L'impact des déterminants de la compétitivité sur les entreprises
exportatrices.

Réalisé par :
BOUAICHA Idir

Encadreur : Mme RAHMANI Lila

Membre du Jury
Président :
Examineur :

Année Universitaire : 2019-2020

Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu le tout puissant d'avoir guidé nos pas vers les portes du savoir tout en illuminant notre chemin et nous avoir donné suffisamment de courage et de patience pour réaliser ce travail.

Nous adressons nos vifs et sincères remerciements à tous ceux qui ont apportés une contribution de près ou de loin, pour la réalisation de ce travail.

Nous tenons également à remercier plus particulièrement notre encadreur

RAHMANI Lila pour son soutien et son orientation.

Nos remerciements vont également aux membres du jury pour avoir

accepté d'évaluer notre travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui m'ont toujours poussé

vers la réussite.

Ma très chère sœur SASTOS

A mes chers frères la FUNGAS, BASTOS

Mes amis sans exceptions, en particulier

GB, Chafika, Billal

IDIR

Liste des abréviations :

ACP : Pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique.

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

CVM : Contraction des Chaines de valeur Mondiales.

FEM : Growth Competitiveness Index « Indices de compétitivité de croissance ».

FMI : Fond Monétaire International.

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

GCI : General communication Inc.

IMD : Institut International pour le Développement du Management.

NPF : Nation la plus favorisée.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

OMC : organisation mondiale de commerce.

PMA : Les pays les moins avancés.

PME : petite et moyenne entreprise.

SCI : société de commerce international.

SGP : Système Généralisé de la Préférences.

TCER : Indices des taux de change effectifs réels.

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication.

UE : Union Européenne.

WCY : World Competitiveness Yearbook « Annuaire de la compétitivité mondiale ».

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX :

Liste des Tableaux :

Tableau N°01 : Définition de la compétitivité de l'entreprise	08
Tableau N°02 : Exemple selon les différentes formes d'exportation	30
Tableau N°03 : Les types stimuli et leurs factures	35
Tableau N°04 : Les champs de recherche et les théories utilisées pour identifier les facteurs de succès à l'exportation	44
Tableau N°05 : Les facteurs internes et externes comprennent la stratégie de marketing et les caractéristiques	47

Liste des Figures :

Figure N°01 : Le carrée de la compétitivité	08
Figure N°02 : Les déterminants de la compétitivité	18
Figure N°03 : Les effets d'une dépréciation ou d'une dévaluation sur le commerce extérieur	21
Figure N°04 : Effets immédiats d'une dépréciation de euro (effets prix > effets volume).....	22
Figure N°05 : Effets d'une dépréciation d'euro après un laps de temps (effets volume > effets prix).....	22
Figure N°06 : Elasticité-prix forte	22
Figure N°07 : Elasticité-prix faible	23
Figure N°08 : La classification des facteurs déterminants de la réussite à l'exportation.....	47

Sommaire

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Liste des abréviations.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Sommaire.....	VI
Introduction générale	01
Chapitre I : La compétitivité : Fondements théoriques, mesures et avantage concurrentiel	04
Introduction.....	06
Section 1 : Les fondements théoriques de la compétitivité.....	05
1-1 Définitions du concept compétitivité et compétitivité de l'entreprise	06
1-2 L'exigence de la compétitivité pour une entreprise	08
1.3 L'évolution du concept de compétitivité.....	10
1.4 Les Aspects et facteurs de la compétitivité	10
Section 2: Les mesures de la compétitivité	14
2.1 Les mesures relatives aux coûts de production	14
2.2 Les mesures relatives à la productivité des facteurs	15
2.3 Les mesures relatives aux échanges commerciaux	15
2.4 Les mesures relatives à la part du marché	16
2.5 Les mesures relatives au profit	17

Section 3 : Les déterminants de la compétitivité	17
3.1 Les Déterminants de la compétitivité Nationale.....	18
3.2 Les Déterminants de la compétitivité Internationale	19
Conclusion du chapitre	27
Chapitre II : Le processus d'exportations des PME	28
Introduction.....	29
Section 1 : L'exportation: Définition et Processus	29
1.1 Définition de l'exportation	29
1.2 Processus d'exportation	30
Section 2 : Les motivations à l'exportation	33
2.1 Les attitudes et décisions du dirigeant face à l'exportation	33
2.2 Les stimuli à l'exportation	34
Section 3 : Les Avantages à l'exportation	37
Section 4 : Les Risques liés à l'exportation	38
4.1 Les Risques d'affaires de l'entreprise	39
4.2 Le Risque juridique et réglementaire	40
4.3 Le Risque culturel	41
4.4 Le Risque pays	41
4.5 Le Risque corruption	43
4.6 La chaine de la valeur logistique et opérationnelle	43

4.7 Les Risques lié à l'entrepreneur	43
Section 5 : Les facteurs du succès à l'exportation.....	44
5.1 Les facteurs du succès liés au dirigeant	48
5.2 Les Facteurs du succès liés à la stratégie de marketing à l'exportation	50
5.3 Les Facteurs du succès liés à la firme	53
Conclusion du chapitre	55
Conclusion générale.....	59
Bibliographie	
Résumé	

Introduction Générale

Introduction générale

Le contexte économique s'est considérablement modifié au cours des dernières décennies, notamment avec la mondialisation. Or, la mondialisation n'est pas un phénomène récent, mais elle s'est amplifiée après la deuxième guerre mondiale, alors que les échanges commerciaux entre les différents pays se sont multipliés. Ces échanges ont donné naissance au premier accord international, le *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT)¹, donnant du même coup un nouveau cadre aux activités économiques mondiales.

Cependant, le phénomène de la mondialisation n'a cessé d'évoluer depuis. En effet, depuis les années 80, des changements majeurs affectent l'environnement des entreprises. Ces changements sont de différents ordres dont (St-Pierre, 2009)² :

- L'abolition des barrières douanières et des frontières ainsi que l'interdépendance des économies obligeant les entreprises à surveiller leur environnement concurrentiel qui est beaucoup moins prévisible qu'auparavant ;
- L'évolution de la technologie qui favorise l'innovation. Cette technologie se manifeste surtout au niveau du système de production qui devient plus performant notamment en réduisant les coûts ;
- L'élargissement de la concurrence obligeant chaque entreprise à être alerte à tout changement, et davantage à l'écoute des exigences des clients pour conserver ses parts de marché.

Ces changements affectent les entreprises de toutes les tailles, qu'elles soient actives ou non sur les marchés internationaux. Les PME n'échappent pas à ce nouveau courant. Pour survivre ou prospérer dans cet environnement plus concurrentiel, les entreprises devront revoir les paramètres de leur compétitivité pour s'assurer qu'ils sont en accord avec les nouvelles règles d'une économie mondialisée (St-Pierre, 2009). Par ailleurs, cette économie élargie offre aussi

¹ « *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), en français Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (Agéac), est un accord multilatéral de libre-échange conclu en 1947, censé faire baisser les prix pour les consommateurs, mieux utiliser les facteurs de production et favoriser l'emploi dans les secteurs où chaque pays détient un avantage comparatif. » (Wikipédia, 2012).

² St-Pierre, I (2009). *Mondialisation et PME : Internationalisation des PME comme solution*.

Document de réflexion et compte rendu de discussion avec des dirigeants de PME manufacturières. LAREPE, Institut de recherche sur les PME, Trois-Rivières, 45p.

Introduction Générale

de nombreuses opportunités et, pour pouvoir en bénéficier, les entreprises sont dans l'obligation de s'ouvrir au monde ce qui peut imposer l'internationalisation³ de leurs activités.

D'autre part, et du moment où la compétitivité qui interpelle davantage dans ce nouveau contexte concerne l'entreprise dans son environnement global, elle peut être fondée et cherchée par différents éléments internes à l'entreprise qui peuvent être regroupés en quatre facteurs à savoir : l'organisation, la production, les ventes, la croissance et la taille de l'entreprise.

Enfin, la compétitivité peut englober l'efficacité de l'environnement externe de l'entreprise telle que l'environnement socioculturel, politique et juridique, économiques et l'importance du réseau de relations de l'entreprise. Face à l'accélération du processus de la mondialisation, et l'intensification de la concurrence internationale que se heurtent les entreprises à l'échelle internationale, l'Algérie est menée à repenser sa logique d'insertion dans les échanges internationaux, en instaurant une politique efficace en matière de diversification de la structure de ses exportations et une politique d'accompagnement des entreprises au niveau international.

L'exportation est au centre de la problématique de développement des nations car il n'existe pas de nation autonome économique, tout achat et vente portent sur des biens et services se furent réalisé sur le marché international. C'est pourquoi le processus de développement d'une entreprise doit se faire en dehors de son marché national. Le phénomène de l'internationalisation des entreprises peut conduire à la mondialisation. Mais toute entreprise ayant une activité à l'international, ne possède pas un même comportement. Le marché mondial offre des opportunités très importantes pour les entreprises ainsi que pour tout le pays, cependant y accéder et maintenir une place n'est pas une tâche facile.

Cette situation demeure très préoccupante pour le devenir de l'économie nationale en générale et pour la pérennité des entreprises en particulier. D'où notre idée de nous pencher

³ L'internationalisation n'est pas réduite aux activités d'exportation, celles-ci n'étant pas à la portée de toutes les entreprises. L'internationalisation signifie notamment le besoin de revoir certaines sources d'approvisionnement et de raffiner les connaissances sur les comportements des autres cultures. Cela touche autant le boulanger qui doit accroître son offre avec des produits qui étaient jadis consommés à l'étranger, tels que les beagles, les pains libanais ou les pitas, ou le coiffeur dont les clients souhaitent pouvoir utiliser des produits européens dont la promotion inonde les médias locaux.

Introduction Générale

Sur ce sujet. Nous avons jugé utile d'essayer de répondre à la question suivante:

Quel est l'impact des déterminants de la compétitivité sur les entreprises exportatrices ?

De cette question centrale découlent d'autres questions secondaires :

- Comment peut-on définir la notion de la compétitivité ?
- Comment le niveau de compétitivité de l'entreprise influe-t-il sur le choix d'exportation ?

Pour pouvoir apporter des réponses à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- La compétitivité est de faire face à la concurrence étrangère.
- La compétitivité de l'entreprise est déterminée par la durabilité de ses exportations.

Le thème du sujet est d'étudier L'impact des déterminants de compétitivité sur les entreprises exportatrices

Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour la démarche suivante :

- ✓ Une recherche documentaire et bibliographique pour comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur la compétitivité des entreprises et les facteurs de compétitivité des entreprises.
- ✓ Collecte d'informations et de données sur l'exportation en s'appuyant sur la technique documentaire qui consiste en la consultation d'ouvrages, de thèses ainsi que des sites internet.

Ce travail sera subdivisé en deux chapitres suivi d'une conclusion général qui résumera les résultats auxquels nous sommes parvenus.

Le premier chapitre consiste à présenter les aspects théoriques sur la compétitivité, en termes de définitions, fondements théoriques, étapes, les facteurs, les mesures de la compétitivité et les déterminants.

Dans le second chapitre, nous étudierons le processus d'exportation des PME en définissant la PME exportatrice, les motivations, les avantages, les risques et les factures du succès à l'exportation.

Chapitre 01 :

La compétitivité : Fondements théoriques, mesures et avantage concurrentiel.

Chapitre 01 : La compétitivité : Fondements théoriques, mesures et avantage concurrentiel.

Introduction :

Le thème de la compétitivité est au cœur de la préoccupation de toutes entreprises quel que soit sa nature d'activité. L'acuité de la concurrence et la montée de l'incertitude impliquent, pour les entreprises, un impératif de compétitivité globale, c'est-à-dire coût et hors coût compétitif, c'est être capable.⁴

D'affronter la concurrence tout en se protégeant, et en sortant de l'anonymat, en étant différente des autres, qu'une entreprise, en tant que système, assure sa pérennité. En quête permanente de différenciation, les entreprises définissent de nouvelles stratégies fondées sur la production et l'exploitation des connaissances, stratégies propices à l'innovation et menant à l'entreprise allégée en facteurs de production (travail et capital). Plus 'légère', l'entreprise est censée être plus mobile, réactive à la versatilité de la demande et à l'offensive des concurrents.

Cependant, la compétitivité d'une entreprise ne se décrète pas, elle se construit au fil du temps sur une assise territoriale.

En effet, la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne, dont elles résument la capacité d'être fiable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprise.⁵

Dans ce chapitre, nous allons présenter deux points, nous allons aborder d'abord, dans le premier point, les fondements théoriques de la compétitivité, le deuxième point sera consacré aux différents mesures et déterminants de la compétitivité.

⁴ ZERFA BELKASSEM. « La compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », Mémoire de magistère management, université d'Oran, 2014, p66.

² Idem.

Section 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité.

La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'une entreprise ou d'une organisation, à faire face à la concurrence. Sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché. L'objectif de cette section est définir le concept de la compétitivité ensuite présenter ses différentes mesures, ainsi ses déterminants national et international de la compétitivité.

1.1. Définitions du concept compétitivité et compétitivité de l'entreprise :

La définition de la compétitivité diffère d'un auteur à un autre ; plusieurs définitions peuvent être citées. La compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne. Dans ce sens, la compétitivité est une notion économique qui résume la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprises ayant des activités économiques comparables. La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'une entreprise ou d'une organisation à faire face à la concurrence sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part du marché.

Donc, l'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse.

Malgré la diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs de la compétitivité sont les suivants : la compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ; et la compétitivité n'est pas un concept statique et il est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc, la définition de la compétitivité diffère d'un auteur à un autre. Plusieurs définitions peuvent être citées :

Selon A. BIENAYME⁶ « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels »

Selon SHARPLES et MILHAM⁷ « 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 coût d'opportunité des ressources employées ».

Selon Raymond COURBIS⁸ « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étranger) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude avoir une part élevée du marché »

Selon Michael Porter⁹ « Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau nation est Incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »

Selon Henri SPITEZKI¹⁰ « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces Objectifs »

Selon Raymond Courbis¹¹ « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étranger) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude avoir une part élevée du marché »

« La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacité que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentiel ses produits pour une longue période. »

⁶ BIENAYMÉ A., Stratégies de l'entreprise compétitive. In : Revue d'économie industrielle, vol. 14, 4e trimestre 1980. Vers une nouvelle division internationale du travail. P 243.

⁷ Sharples, J. et Milham, N. (1990) : « Long run competitiveness of Australian agriculture. USDA. Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report P 243.

⁸ Courbis (Raymond) - Compétitivité et croissance en économie concurrentielle. In : Revue économique, volume 28, n°6, 1977. P 214.

⁹ PORTER, M., 1993. L'Avantage Concurrentiel des Nations. Inter Edition. P 16.

¹⁰ Henri Spitezki. "La Stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité » (Editions Economica, 1995). P 87.

¹¹ Raymond Courbis. Compétitivité et croissance en économie concurrentielle. In : Revue économique, volume 28, n°6, 1977. P 215.

La compétitivité de l'entreprise est définie par certaines dimensions qui traduisent l'évolution et la capacité de l'entreprise :

Tableau 01 : Définition de la compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement d'organisation, de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à assurer l'organisation du travail et les compétences de la firme.
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement).
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et de l'évolution de l'environnement.

Source : Olivier Meier, « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011, P10.

1.2. L'exigence de la compétitivité pour une entreprise :

L'entreprise, pour assurer sa survie, doit trouver des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Afin d'acquies une part de marché importante, l'entreprise doit réduire les coûts de la production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents.¹²

La compétitivité de l'entreprise est définie par son carré magique, à savoir la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.

Figure 01 : Le carré de la compétitivité



Source : WILLIAMS, D A. & MORGAN, B., Benchmarking for International Competitiveness : Lessons for Public Policy. P 7.

¹² Phillips .w. Génarad .k. « management stratégique et compétitivité ».éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p189

- **La productivité :**

La productivité est le rapport entre un résultat de la production et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser. La nécessité de la productivité consiste à gérer de façon optimale les facteurs de la production de l'entreprise (équipements techniques, infrastructures, organisation de travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix ; l'augmentation de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise, mais la compétitivité est difficile à se mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance).

- **La qualité :**

La qualité est définie comme la perception qu'à la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité technique d'un produit exige de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits correspond aux exigences des clients. L'exigence de qualité se traduit par une amélioration des conditions de vie ou de travail (Gestion participative) et une coopération avec certains fournisseurs pour développer des solutions communes et de réduire les erreurs pour être compétitive.

- **La flexibilité :**

L'exigence de flexibilité consiste que l'entreprise doit développer des actions pour s'adapter rapidement avec l'évolution de l'environnement (demande, nouvelle réglementation) qui se traduit par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à autre sans perte de temps grâce à des méthodes spécifiques et de la mise en place d'organisation transversales.

- **L'innovation :**

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés (économiques, commerciales, technologiques) afin de détenir un avantage concurrentiel. Il existe différents types d'innovation (innovation de produit, de procédés et celle relative à innovation l'organisation du travail) qui génèrent des gains de productivité et une baisse de coûts et donc de prix.

1.3. L'évolution du concept de compétitivité

La notion de compétitivité à évaluer avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel. Au début 20^{ème}, nous assistons à une prédominance de la demande par rapport à l'offre, les concurrents étaient à nombre limité et ne constituaient pas une menace évidente, le concept de compétitivité existait implicitement.

La prise en considération de la notion de compétitivité a été principalement causée par la génération de certains produits encourageant la consommation à grande échelle ce qui a engendré l'apparition de nouvelles formes de distribution et de consommation, donc une prédominance de l'offre par rapport à la demande.

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une concurrence de plus en plus acharnée surtout avec la tendance de l'environnement vers l'internationalisation ce qui amplifie l'effet de la concurrence. Des lors, la compétitivité est devenue un enjeu de base que l'entreprise doit maîtriser afin de démarquer de ses concurrents.

1.4. Les Aspects et facteurs de la compétitivité :

On distingue deux dimensions de la compétitivité : la compétitivité-prix et la compétitivité hors-prix.¹³

1.4.1. La compétitivité-prix :

C'est la capacité à proposer, sur le marché, des produits à prix inférieur à ceux de ses concurrents. La notion de compétitivité des entreprises d'un pays renvoie à l'attractivité des biens et des services que ces entreprises produisent pour les entreprises ou consommateurs étrangers : c'est la capacité d'un pays à exporter. L'une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus elle repose sur la diminution du prix des biens ou services qu'elle produit, pour lui permettre d'écouler plus vite et plus facilement ses stocks. La compétitivité prix dépend des prix des exportations qui sont généralement déterminés par :

¹³ Compétitivité et concurrence. In : www.doc-étudiant.fr consulté le 02-08-2020.

concurrentiel

- Les coûts de production, eux-mêmes déterminés par le coût du travail (salaires), le coût du capital (coût des intérêts) et leur productivité. Celle-ci est mesurée en rapportant la quantité produite au nombre d'heures utilisées pour produire.
- La concurrence : moins il y a de concurrence, plus les entreprises peuvent fixer des prix supérieurs à leurs coûts de production.
- Les coûts liés au transport, aux droits de douane et à la réglementation.
- Le taux de change, c'est à dire la valeur relative de la monnaie nationale par rapport aux autres monnaies.

La concurrence et les coûts liés au transport sont communs à toutes les entreprises qui souhaitent exporter, les déterminants principaux sont donc le taux de change et le coût de production. Le taux de change peut-être influencer par la banque centrale, en fonction de sa politique monétaire. Le coût de production, au-delà du coût du travail et du capital, sont déterminés par la productivité.

En effet, le prix est l'un des facteurs fondamentaux de compétitivité pour l'entreprise. En effet, l'entreprise va chercher à vendre son bien au prix le plus bas possible pour pouvoir gagner des clients et donc des parts de marché afin de baisser le prix et d'obtenir un prix compétitif. De ce fait, l'entreprise a trois solutions¹⁴ :

- **Réduire les coûts de production** : Une entreprise qui parvient à baisser ses coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse de coûts de production passe, soit par une baisse des coûts de matières première (indépendante de l'entreprise), soit par une baisse de la masse salariale, soit encore par une augmentation de la productivité de l'entreprise.
- **Profiter des différences de change** : Sur le marché international, une entreprise peut profiter des différences de change qui existent entre la monnaie nationale et celle du pays dans lequel elle vend ses produits. Les pays qui pratiquent des dévaluations compétitives renforcent la compétitivité de leurs entreprises.
- **Réduire ses marges commerciales** : Une entreprise qui ne peut baisser ses coûts de production, peut réduire sa marge commerciale afin de rendre ses produits moins chers

¹⁴ B. Courbis, compétitivité et croissance en économie concurrentielle, Ed Dunod, Paris, 1975, p85.

et donc mieux vendables. Cette solution ne peut être adoptée que momentanément, car elle peut entraîner à terme une dégradation de la santé financière de l'entreprise.

1.4.2. La compétitivité hors-prix :

C'est la capacité à imposer ses produits indépendamment de leur prix (qualité, services accompagnant le produit, capacité de s'adapter à la demande diversifiée : soit par rapport aux goûts, soit par rapport aux revenus = différentes gammes). La compétitivité hors pris qui différencie certains produits, vis-à-vis des produits concurrents, doit permettre à ce dernier d'être peu substituables.¹⁵

On peut considérer que la compétitivité-prix contribue à expliquer les évolutions à court terme des parts de marchés. Dans ce cadre, la compétitivité hors prix fera référence à des explications structurelles des performances, c'est-à-dire, les investissements en recherche et développement.

La compétitive hors prix relève plutôt de la stratégie des entreprises. Elle dépend de la fiabilité du produit et de l'innovation. L'environnement économique, fiscal, social ou réglementaire des entreprises oriente fortement ces stratégies.

Plusieurs éléments sont susceptibles d'affecter cette productivité et donc la compétitivité des entreprises :

- Les infrastructures (routes, réseau de télécommunications).
- La proximité de partenaires (fournisseurs, prestataires).
- La qualification des travailleurs.
- La capacité à organiser la production de manière efficace ou innovante.
- Le progrès technique incorporé au capital physique (machines).

Pour favoriser ces stratégies, les états disposent de plusieurs leviers :

- Le soutien de l'innovation technique, commerciale et la formation professionnelle.
- L'incitation à adopter des stratégies de montée en gamme.

¹⁵ « La compétitivité c'est quoi ? et comment l'améliorer ? » Dessine- moi l'économie. [Http//dessine mois économie/condition](http://dessine-mois-economie/condition). D'utilisation / 27/08/2020

concurrentiel

- L'aide à la constitution de pôles de compétitivité.

La compétitivité des entreprises peut avoir d'importantes conséquences en termes d'emploi, d'aménagement des territoires et de croissance économique. C'est donc un enjeu économique majeur, sur lequel les entreprises et les gouvernants doivent travailler ensemble.

Indépendamment de la compétitivité au niveau du prix du produit, l'entreprise peut se servir d'autres facteurs de concurrence¹⁶ :

- **La qualité** : La qualité des produits est un facteur de compétitivité important. Ainsi, de nombreuses entreprises se permettent de vendre leurs produits plus chers que leurs concurrents car elles proposent une offre d'une qualité supérieure.
- **L'organisation du travail et de la production** : Il faut être capable de s'adapter à la demande. L'organisation du travail consiste dans les différents systèmes mis en place dans les entreprises pour accroître la productivité, grâce à une utilisation plus rationnelle du travail. L'organisation de la production qui va lui permettre d'économiser du travail et d'augmenter la productivité.
- **L'investissement immatériel** : Il concerne la formation, la commercialisation, les logiciels, la recherche et développement pour le savoir, les dépenses de publicité et marketing.
- **Différence du produit** : Beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents en différenciant leurs produits. Cela peut passer par un conditionnement différent, une publicité efficace, une image associée aux produits...etc.
- **Les services aux clients** : Certaines firmes vont axer leur politique commerciale sur le service rendu à la clientèle, cela leur permet d'être plus compétitives que l'autre.
- **L'innovation et le progrès technique** : Le progrès technique est un facteur de la croissance de la productivité du travail. Même si un produit est cher, le consommateur va l'acheter puisqu'il est innovant et nouveau. Un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.

¹⁶ Meziani moustapha : «la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia » ; mémoire de magistère, Bejaia, 2004, p72.

- **Image de marque de l'entreprise** : Lui permet de vendre ses produits plus chers que ses concurrents.

Section 02 : Les mesures de la compétitivité

Nombreux sont les instruments qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant sur l'évaluation de la compétitivité. Cependant, bien que cette évaluation ait été dans la plupart des cas statique (évaluée à un point donné dans le temps), ces mesures ont changé d'un niveau d'analyse à un autre. Au niveau nationale, les travaux portant sur l'évaluation la compétitivité ont surtout focalisé sur le déficit de la balance commerciale ainsi que la croissance de la productivité nationale des facteurs (McCorrison et Sheldon, 1994).

Au niveau sectorielle, trois types de mesures ont été utilisés à savoir : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux. Finalement, au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. On cite, les mesures relatives à la part de marché et les mesures relatives au profit. Dans ce qui suit, l'accent sera mis sur les instruments de mesures relatives au niveau sectoriel et au niveau micro de l'entreprise¹⁷.

Afin d'évaluer la compétitivité, plusieurs instruments ont été utilisés dans les travaux empiriques. Par catégorie, sont utilisés : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux. Compte au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. A savoir, les mesures relatives à la part du marché et les mesures relatives au profit.

2.1. Les mesures relatives aux coûts de production :

La théorie de l'avantage comparatif¹⁸ stipule la comparaison des coûts relatifs et non des Coûts absolus de production. Cependant, la majorité des travaux d'évaluation de la

¹⁷ McCorrison, J. et Sheldon, M. (1994). International competitiveness: Implications of new international economics. Dans : Competitiveness in International food Markets, Bredahl, M.E., Abbott, P.C. et Reed, M.R. (éds). Westview Press, Boulder , P 97.

¹⁸ Malgré son utilisation répandue, le modèle de l'avantage comparatif présente deux problèmes majeurs à savoir : (1) il s'intéresse aux coûts de production et fait abstraction des autres coûts, i.e. coût de la recherche et le développement du produit, coût de sa commercialisation, etc. ; et (2) le concept s'applique à un monde dépourvu de distorsions.

compétitivité et par conséquent de l'avantage comparatif ont été principalement axés sur la comparaison internationale des coûts absolus de production (STANTON, 1986 ; TANGE, 1992). Par ailleurs, étant donné les différentes procédures d'échantillonnage, d'agrégation ainsi que les différentes sources de données, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparables et constituent, par conséquent, des indicateurs imparfaits de la compétitivité (AHEARN et al. 1990). Ainsi le coefficient de coût des ressources, le coût de production d'une unité de produits, apparaît comme une meilleure alternative pour l'application du modèle de l'avantage comparatif (Van Duren et Martin, 1992).¹⁹

2.2. Les mesures relatives à la productivité des facteurs :

Jorgenson et Nishimizu (1978) ont été les premiers à introduire la notion des écarts de productivité entre deux entités. Défini comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérés par leurs parts, ce concept a été empiriquement utilisé par Conrad (1988) et Christensen et al. (1981).

Ainsi, la diminution de l'écart de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde. L'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes majeures. La première est que cet indicateur ne capte que les différences dues à la technologie et aux écarts des efficacités techniques. Les différences de compétitivité dues aux différences des prix des facteurs sont négligées. La deuxième est que cet instrument, à l'instar des coûts de production, ne contient aucune information quant aux déterminants de la compétitivité hors prix.

2.3. Les mesures relatives aux échanges commerciaux :

A l'instar des indicateurs de performance relatifs à la productivité des facteurs, ceux relatifs aux échanges commerciaux sont basés également sur la théorie de l'avantage comparatif. En effet, l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage coût et donc une certaine spécialisation dans ce produit expliquant sa part importante dans les exportations. Plusieurs

¹⁹ BEHRENS PETER 'REVUE internationale de droit économie', édition de Boeck supérieur, France 2003. P 4.

indicateurs axés principalement sur la part des exportations ont été construits. Parmi ces indicateurs, on cite :

- La part dans le marché de l'exportation, (XMS) : $XMS_{ik} = 100(X_{ik}/X_{iw})$, avec : X_{ik} = valeur des exportations du pays k pour l'industrie i ; X_{iw} = valeur des exportations mondiales de l'industrie i.
- Indice de l'avantage comparatif révélé de Balassa, (XRCA) : $XRCA_{ik} = 100(X_{ik}/X_{iw})/(X_k/X_w)$, avec : X_k = valeur des exportations de toutes les industries du pays k ; X_w = valeur des exportations mondiales de toutes les industries. La part des exportations d'un pays k dans les exportations mondiales est utilisée pour normaliser cet indice. Une valeur supérieure à 100 implique un avantage comparatif révélé pour l'exportation du produit i par le pays k.
- Indice des exportations nettes de Balassa et Bauwen, (NX) : $NX_{ik} = 100(X_{ik} - M_{ik})/Y_{ik}$, avec : M_{ik} = valeur des importations de l'industrie i pour le pays k ; Y_{ik} = valeur de la production de l'industrie (i) pour le pays k.

L'indice des exportations nettes peut prendre des valeurs positives ou négatives et par conséquent ne peut être directement comparé à l'indice de l'avantage comparatif révélé.

Ces indices, bien qu'ils apportent un certain éclairage sur la notion de la compétitivité, ne dressent guère la question des entreprises multinationales dont la production de leurs filiales à l'étranger peut être 3 à 4 fois plus grande que celle dans leur pays d'appartenance. Traill et Da Silva (1994) dressent cette question et présentent des alternatives aux indices développés en tenant compte de la production des entreprises multinationales à l'étranger. Ainsi, les auteurs démontrent que certains pays, apparemment non compétitifs d'après les indices traditionnels, sont en réalité compétitifs si la production à l'étranger des entreprises multinationales est considérée.

2.4. Les mesures relatives à la part du marché :

La part du marché²⁰ ou plus exactement la croissance de la part du marché a été utilisée comme indicateur de performance dans nombreux travaux empiriques (Larson et Rask, 1992). Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la

²⁰ www.c/.com/définition-compétitivité.Jsp consulté le 29/08/2020

productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et est considéré comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité. Par ailleurs, en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée.

En effet, cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part du marché dû à une performance supérieure de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitant pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

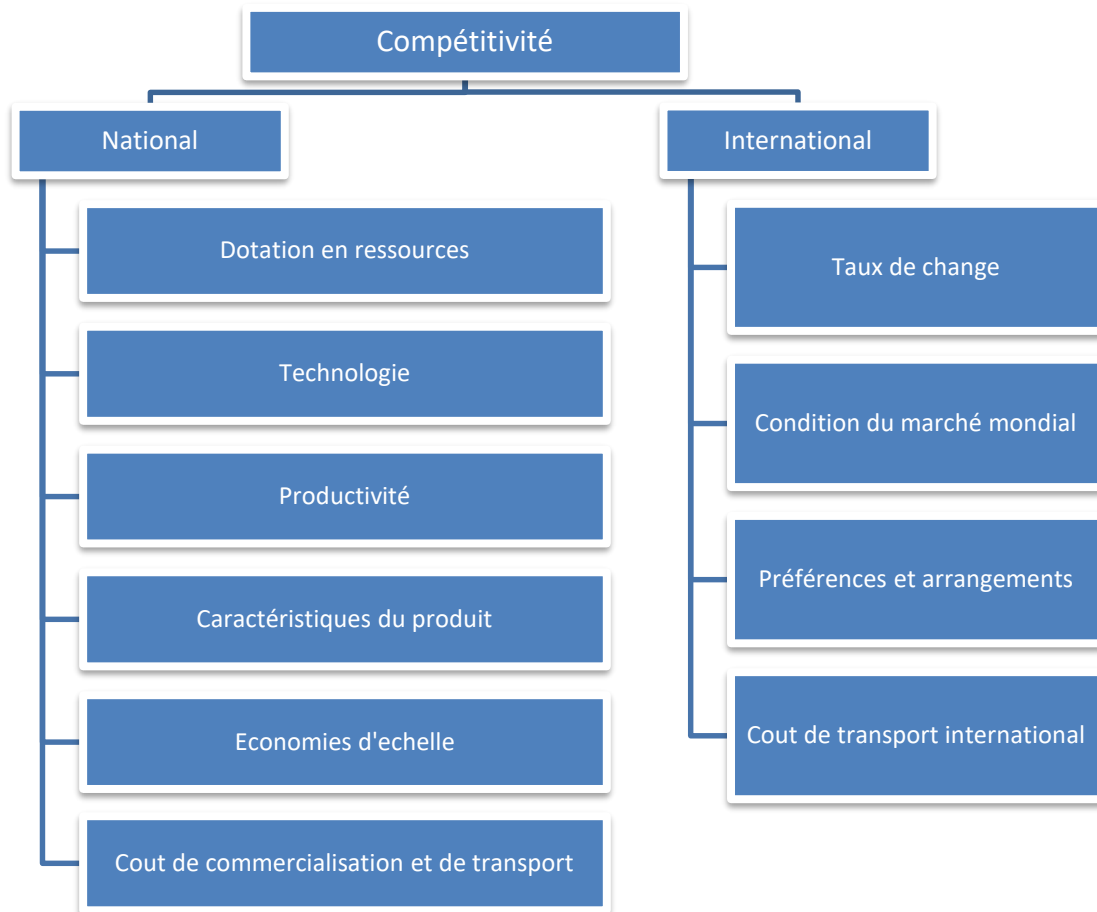
2.5. Les mesures relatives au profit :

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on retrouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

Section 03 : Les déterminants de la compétitivité

Une revue exhaustive de la littérature sur la compétitivité révèle qu'un cadre théorique pouvant dresser la question est, jusqu'à nos jours, absent. Cependant, les nouveaux développements de la théorie de la croissance économique (Grossman and Helpman, 1990) et celle de l'organisation industrielle (Jacquemin, 1987), représentant toutes les deux une réaction aux limites du modèle néoclassique, ont permis d'apporter des éléments de réponse aux différentes questions posées et en l'occurrence un éclairage sur les facteurs pouvant affecter la compétitivité.

Dans ce qui suit, on propose un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité :

Figure 02 : Les déterminants de la compétitivité

Source : LACHAAL, L., La compétitivité : Concepts, définitions et applications. Op.cit. P. 31

D'après ce cadre, la compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. A l'échelle nationale, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise, par contre les facteurs internationaux jouent un rôle plus importants dans la compétitivité d'une entreprise.

3.1. Les Déterminants de la compétitivité Nationale :

- **Les Dotations en ressources :** Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la

dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

○ **La technologie :** Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées, nécessitant parfois des investissements lourds, peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

○ **Les caractéristiques du produit :** Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière. D'autres hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, "La compétitivité hors prix est aussi importante que la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix" (Morris, 1985).

○ **Les Economies d'échelle :** La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné.

○ **La régulation et les politiques des échanges :** Non moins important que les facteurs cités, les mesures de politique de l'état ont aussi des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Les politiques fiscale et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

3.2. Les Déterminants de la compétitivité Internationale :

A l'échelle internationale, la compétitivité dépend d'une multitude de facteurs. Parmi les plus importants, on cite le taux de change, les conditions du marché international, le coût de transport international et enfin les préférences et arrangements entre les différents pays.

- **Le taux de change :**

Le taux de change²¹ est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur. Les produits importés, à leur tour, deviennent plus chers rendant ainsi les producteurs locaux de ces biens plus compétitifs.

Les pays qui connaissent des déficits importants de leurs échanges extérieurs comptent généralement sur la baisse de la valeur de leur taux de change pour les résoudre. Une baisse du taux de change favorise la compétitivité des entreprises exportatrices puisque cela diminue le prix des produits qu'elles veulent vendre à l'étranger. Dans le même temps, les consommateurs de ces pays qui voient les prix des produits importés devenir plus chers, ont tendance à en acheter moins. Avec plus d'exportations et moins d'importations, le solde commercial devrait donc s'améliorer. Mais, en réalité, après une dépréciation ou une dévaluation²², le déficit extérieur a plutôt tendance à augmenter ! Comment expliquer ce paradoxe ?

La réponse réside dans ce que les économistes appellent la « courbe en J ». L'effet immédiat d'une baisse du taux de change est de modifier les prix des produits échangés exprimés en monnaie étrangère. Ainsi, comme le prix de nos exportations baisse et celui de nos importations augmente, il s'ensuit une dégradation de ce qu'on appelle les termes de l'échange, c'est-à-dire le rapport entre le prix des exportations et celui des importations. Cet « effet-prix », qui se manifeste tout de suite, dégrade le solde en valeur de nos échanges courants.

Mais, dans un second temps, les volumes échangés réagissent aux variations de prix. Puisque le prix en monnaie étrangère des produits qu'on exporte baisse, le volume vendu tend à augmenter, et puisque le prix en monnaie étrangère des produits qu'on importe augmente, le volume acheté tend à baisser. Cet « effet-volume » met plus de temps à se manifester.

²¹ <http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>, consulté le 01/09/2020

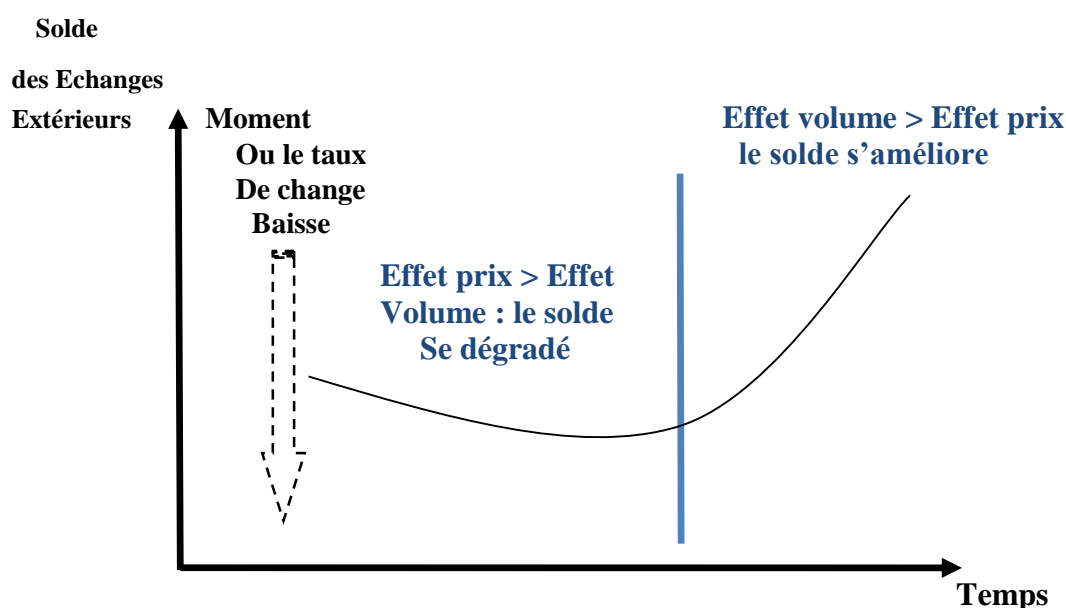
²² On parle de « dépréciation » quand le taux de change baisse alors qu'il flotte au gré de l'offre et de la demande de devises sur le marché des changes et de « dévaluation » s'il s'agit d'une baisse de la parité du change décidée par les autorités compétentes dans le cadre d'un régime de change fixe.

La « courbe en J » illustre donc le fait que suite à une baisse du taux de change, l'effet-prix l'emporte au départ (le solde extérieur se détériore) puis est rattrapé par l'effet-volume, de telle sorte qu'au bout d'un certain temps le solde extérieur s'améliore. En pratique, tout dépend de la force avec laquelle les volumes réagissent aux variations de prix, ce que les économistes appellent « l'élasticité prix ». Si l'élasticité est suffisamment forte, l'effet-volume l'emportera vite sur l'effet-prix, sinon le solde courant continuera de se dégrader.

Du point de vue des entreprises, l'idéal serait bien sûr d'être capable d'augmenter fortement les volumes exportés quand le taux de change baisse et de les diminuer faiblement lorsqu'il augmente. Au niveau de l'ensemble du pays, cela suppose de disposer d'un gros bataillon d'entreprises exportatrices, et d'une qualité de produits à vendre telle que ceux qui les achètent ne sont pas prêts à y renoncer ou ne trouvent pas à les remplacer, même quand le prix augmente.

De ce point de vue, la compétitivité à moyen et long terme n'est pas qu'une histoire de devise forte ou faible. C'est bien sûr la qualité des produits vendus et la capacité des entreprises à exporter leurs produits qui font la différence.

Figure 03 : Les effets d'une dépréciation ou d'une dévaluation sur le commerce extérieur²³.



²³ Jézabel Couppey-Soubeyran, *Alternatives Economiques*, n°314, juin 2012.

concurrentiel

▪ Effets variables dans le temps :

Figure 04 : Effets immédiats d'une dépréciation de euro (effets prix > effets volume) :

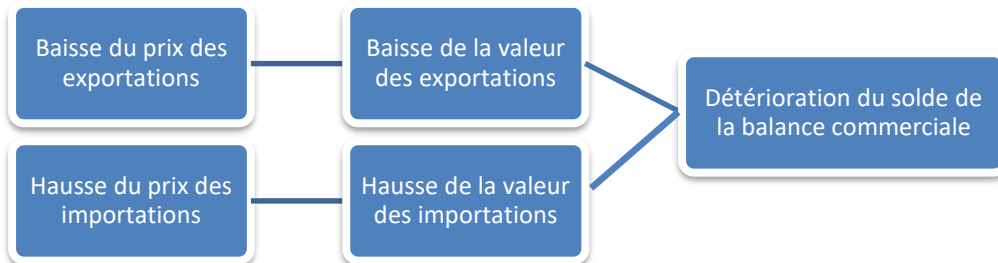
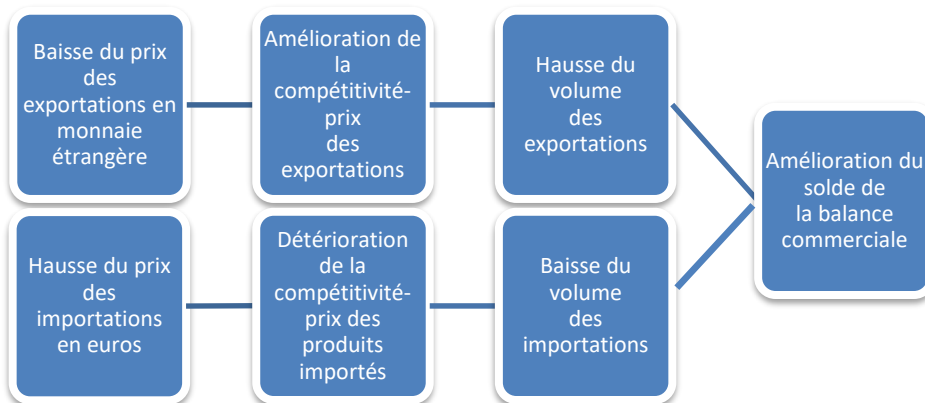


Figure 05 : Effets d'une dépréciation d'euro après un laps de temps (effets volume > effets prix) :



▪ Effets variables selon l'élasticité-prix :

Figure 06 : Elasticité-prix forte :

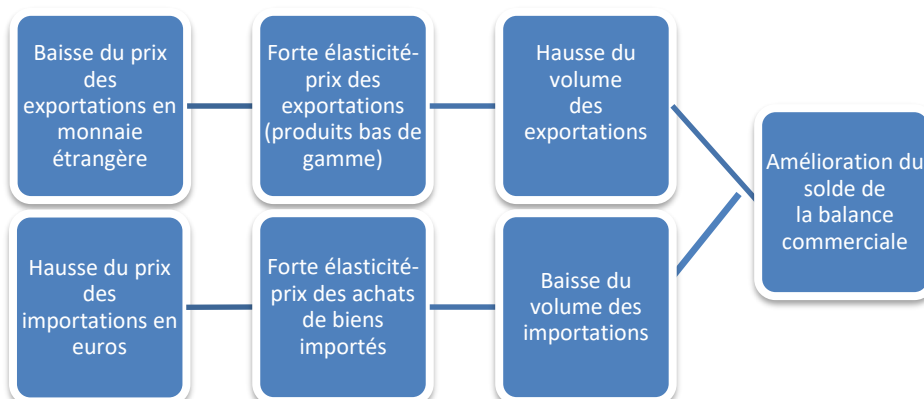
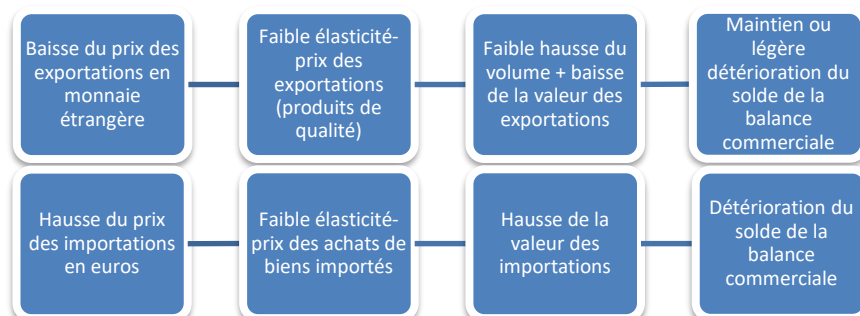


Figure 07 : Elasticité-prix faible :

○ **Conditions du marché mondial :**

Les conditions en vigueur et attendues sur le marché sont d'importants déterminants qui façonnent la prise de décision des entreprises, la décision de passer à l'échelle supérieure ou de réduire le volume et qui permettent à de nouvelles entreprises d'entrer ou non sur le marché. Les entreprises s'adaptent aux conditions du marché en appliquant une série de stratégies, telles que l'innovation, la concurrence, la coopération ou la collusion, qui peuvent modifier la structure du marché et la répartition du pouvoir de marché, avec une incidence particulière sur les PME.

En effet, les opportunités et les défis qui se présentent aux PME dans l'accès aux marchés font l'objet d'une grande diversité d'un pays à l'autre (OCDE, 2017²⁴). Les conditions d'entrée sur les marchés internationaux et intérieurs se sont, dans l'ensemble, améliorées pour les PME ces dernières années, du fait que : les obstacles explicites aux échanges et aux investissements ont diminué ; l'attention publique accordée à l'équité des conditions de concurrence s'est accentuée ; et les infrastructures, surtout des TIC, se sont améliorées, permettant aux PME d'atteindre une certaine échelle sans passer par une masse critique et de réduire les coûts de transaction afférents à leurs activités.

Au-delà des conditions régnant sur les marchés nationaux et locaux, l'économie mondiale façonne les conditions dans lesquelles les PME de même que les entreprises de toutes tailles opèrent et réussissent. De bonnes conditions macroéconomiques et budgétaires renforcent la

²⁴ OCDE (2017), *Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions*, Editions OCDE, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264275683-en>.

confiance des entreprises, des investisseurs et des consommateurs, amènent les entreprises à prendre des décisions d'investissement, encouragent la prise de risque des chefs d'entreprise et des investisseurs, et stimulent la demande des consommateurs. Les tendances des marchés internationaux des capitaux et du travail sont déterminantes pour l'accès des PME aux financements et aux compétences. La mondialisation des marchés des capitaux, de l'éducation et du travail amplifie les répercussions mondiales des chocs locaux et vice-versa.

○ **Coût de transport international :**

Dans les échanges internationaux, le coût de déplacement des biens, qui comprend le coût de transport plus au coût d'assurance et du stockage, varie en fonction du mode de transport choisi (maritime, aérien, ferroviaire et routier) et de la distance, mais aussi des caractéristiques des biens (poids, fragilité, valeur, durabilité...) et de la quantité transportée. En transport de marchandise, le prix du transport représente un coût que l'utilisateur cherchera à maîtriser pour des considérations logistiques et commerciales. Le transporteur, quant à lui, doit impérativement couvrir son coût, tout en espérant dégager une marge.

En transport de marchandise, le prix varie en fonction du mode d'envoi choisi. Les compagnies de transport évaluent ce prix du transport de marchandise selon le mode d'acheminement et selon deux types de taxes : taxe au poids ou taxe forfaitaire.

Le premier est évalué à base du poids fictif qui est déterminé pour calculer le prix de transport de la marchandise. Ce poids fictif ou « taxable » est calculé sur le rapport poids (tonne)/volume (m³). Mais la base de ce calcul est différente en fonction du mode de transport aérien, maritime ou transport routier. Compte au second s'applique au transport de marchandise déjà conditionnée comme le container. Le prix de transport du container est facile à calculer puisque la taxe s'applique « à la boîte » (container, camion ou wagon). Comme pour la taxe au poids, le tarif forfait prend en compte la nature de la marchandise à transporter. De plus, il permet de comparer les prix des transporteurs des différentes compagnies plus simplement.

L'objectif de choix d'un bon transporteur réside dans le respect des bons délais de livraison et la sécurité des marchandises.

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. Ce concept n'est pas statique c'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée. Ainsi, la perte de l'avantage compétitif impose aux entités non viables de s'ajuster ou bien de changer complètement de créneaux.

○ **Préférences et arrangements :**

Les préférences commerciales constituent depuis longtemps un instrument de politique étrangère et de politique commerciale utilisé pour établir des relations plus étroites dans les domaines aussi bien économique que politique entre les pays intéressés. Le traitement préférentiel que les pays développés accordent aux importations en provenance des pays en développement est devenu en outre un aspect indissociable des politiques de promotion du développement. Les divers régimes de préférences commerciales qui existent actuellement en faveur des pays en développement peuvent être classés en trois grandes catégories : 1) le Système généralisé de préférences (SGP) ; 2) les régimes préférentiels spéciaux dont bénéficient certains groupes de pays en développement ; et 3) les accords régionaux de libre-échange entre des pays développés déterminés et certains groupes de pays en développement.

✓ Les origines du SGP remontent aux années 60, lorsque la nécessité d'améliorer les conditions du commerce des pays en développement a été examinée à Genève lors de la première session de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) en 1964. La mise en place d'un SGP a ensuite été décidée à New Delhi lors de la deuxième session de la CNUCED en 1968, régime qui a revêtu une forme concrète dans un accord conclu sous l'égide de la CNUCED en octobre 1970²⁵.

Le SGP devait se traduire par des préférences tarifaires pour tous les pays en développement, sur une base non discriminatoire et non réciproque, principalement pour les articles manufacturés et semi-manufacturés, pour surmonter la dépendance des pays en développement à l'égard des exportations de matières premières, caractérisées par des tendances de prix peu favorables à long terme et des fluctuations marquées des quantités et des prix à court terme. La violation du principe de la nation la plus favorisée (NPF) que le SGP

²⁵ Pour les origines du SGP, voir par exemple Borrmann et al. (1985), p. 23-27, Long (1985), p. 99 et suivantes, et Senti (1986), p. 112 et suivantes et les ouvrages qui y sont cités.

concurrentiel

supposait était incompatible avec les règles fondamentales du GATT, mais ce problème a finalement été résolu d'une manière générale par l'adoption de la « Clause d'habilitation » sous l'égide du GATT en 1979. L'UE a été le premier groupe de pays développés à introduire son SGP en juillet 1971, mais d'autres pays développés ont suivi peu à peu.

✓ Indépendamment du SGP, quelques pays développés accordent des préférences tarifaires spéciales et plus favorables à des groupes limités de pays en développement auxquels ils sont habituellement liés par d'anciennes traditions coloniales ou par des relations politiques régionales. Les régimes particuliers les plus connus sont ceux qu'applique l'UE dans le cadre de la Convention de Lomé (maintenant devenue l'Accord de Cotonou) aux pays ACP et l'Initiative en faveur du Bassin des Caraïbes, prise par les États-Unis, qui a récemment été étendue aux pays d'Afrique subsaharienne par la Loi relative à la promotion de la croissance et des opportunités en Afrique. Les marges préférentielles prévues par ces régimes spéciaux sont habituellement plus importantes que celles qui sont accordées en vertu du SGP, et lesdits régimes couvrent un plus grand nombre de produits.

Parfois, les préférences s'appliquent même à certains produits agricoles « sensibles » qui sont totalement exclus de l'application du SGP, comme le sucre dans le cas aussi bien du régime appliqué par l'UE aux pays ACP et de l'Initiative en faveur du Bassin des Caraïbes pour ce qui des importations aux États-Unis. Les marges préférentielles prévues par ces régimes spéciaux pour certains produits agricoles peuvent être très importantes. En raison, principalement, des problèmes posés au GATT par les régimes préférentiels spéciaux dont bénéficient des groupes limités de pays en développement, les pays développés ont commencé à transformer certains de ces régimes en zones régionales de libre-échange, conformes au GATT, comportant une libéralisation réciproque du commerce entre les pays développés et les pays en développement intéressés. Un exemple est celui des nouveaux accords euro-méditerranéens que l'UE a conclus avec plusieurs pays du bassin de la Méditerranée et dont d'autres sont encore en cours de négociation avec divers pays de cette région. Des régimes semblables fondés sur la réciprocité sont censés remplacer un jour les préférences accordées par l'UE sur la base de la Convention de Lomé aux pays ACP qui ne font pas partie de la catégorie des PMA. Bien que ces régimes régionaux de libre-échange aient par le passé été le prolongement de préférences commerciales non réciproques en faveur de pays en développement, ils n'appartiennent plus à la catégorie de

préférences tarifaires en faveur de pays en développement à strictement parler. Ces régimes réciproques ne seront donc pas abordés non plus dans cette étude.

En résumé, s'agissant de la nature des arrangements préférentiels en faveur des pays en développement, l'on peut distinguer trois grandes catégories, c'est-à-dire le Système généralisé de préférences (SGP), les régimes préférentiels spéciaux accordés à des groupes de pays en développement (comme dans le cadre de la Convention de Lomé/Cotonou ou de l'Initiative pour le Bassin des Caraïbes) et les accords régionaux de libre-échange entre pays développés et pays en développement. Cette dernière forme de régime préférentiel, toutefois, qui repose sur des préférences réciproques, ne relève pas à strictement parler des préférences commerciales en faveur des pays en développement.

Conclusion :

Le concept de la compétitivité a toujours existé, depuis le 15^{ème} siècle, malgré que le terme soit récent. L'ouverture des frontières est, de plus en plus, une réalité. Si certains pays ont longtemps été tenus en dehors de ce mouvement de libéralisation, ils sont aujourd'hui, en particulier depuis l'adoption des plans d'ajustement structurel, sur la voie d'une ouverture à marche forcée.

Pour la plupart des économistes, la compétitivité de la nation (rattachée aux échanges commerciaux) est un concept pertinent dans la mesure où elle est la capacité d'un pays à réaliser son objectif de croissance économique en s'insérant dans le commerce international.

En se basant sur ce premier chapitre, il est clair qu'il y a certaines lacunes dans la littérature existante sur la compétitivité nationale. Premièrement, il n'y a pas une définition communément acceptée de la compétitivité nationale. Alors que de nombreuses définitions sont offertes, il y a encore un manque de conceptualisation globale de la compétitivité nationale.

Ce présent chapitre nous permis d'expliquer la notion de la compétitivité, en mettant en lumière ses principaux fondements théoriques, nous avons constaté que la compétitivité devient plus que nécessaire pour répondre à l'exigence de la concurrence. Alors, les nations doivent consolider, voir améliorer leur positions compétitive, et s'adapter aux jeux du marché, à chaque étape de la mondialisation et sur le savoir de recherche des méthodes d'amélioration de leur compétitivité sur les marchés mondiales, à travers la construction d'avantages compétitifs qui sont à la base de la création de richesse.

CHAPITRE 02 :

Le processus d'exportations des PME

CHAPITRE 02 : Le processus d'exportations des PME

Introduction

Dans ce chapitre, nous procédons à un examen de la littérature existante afin d'en dégager un cadre théorique servant de base pour notre étude. D'abord de mieux comprendre ce qu'est l'exportation pour les PME puis de relever les difficultés relatives à cette activité. Il sera ensuite question d'exposer les principaux facteurs de succès à l'exportation relevée dans la littérature.

Dans ce cadre, nous définirons d'abord la notion d'exportation et expliquerons son processus de développement, nous aborderons ensuite les motivations des dirigeants face à l'exportation avant de rappeler les avantages que procure cette activité. Puis nous nous attarderons successivement sur les risques à l'exportation, et sur l'incertitude liée à la distance psychique. Enfin, nous identifierons les principaux facteurs de succès à l'exportation.

Section 01 : L'exportation : Définition et Processus

Dans ce chapitre, notre objectif est d'abord de mieux comprendre ce qu'est l'exportation pour les PME puis de relever les difficultés relatives à cette activité. Il sera ensuite question d'exposer les principaux facteurs de succès à l'exportation relevés dans la littérature.

1.1. Définition de l'exportation :

L'exportation se définit comme le transfert de biens ou de services à travers les frontières nationales par le recours à une méthode directe ou indirecte (Young, Hamill, Wheeler et Davies, 1989, cités dans Leonidou et Katsikeas, 1996). En 2003, Claver Cortès et Quer Ramon ont élargi cette définition en ajoutant que l'exportation est caractérisée par une production centrée dans le pays d'origine à partir duquel se réalise le service sur les marchés internationaux de transactions commerciales. Pour Mayrhofer (2004), qualifie l'exportation en disant qu'elle peut se réaliser de trois façons soit, de façon directe, indirecte ou il existe aussi l'exportation concertée en fonction de la nature du contrôle que l'entreprise souhaite exercer sur ses opérations à l'étranger. Figure 1 et Tableau 1 ci-dessous illustre chaque forme d'exportation selon l'auteur.

Tableau 2 : Exemple selon les différentes formes d'exportation

	Formes d'exportation		
	Directe	Indirecte	Concentrée
Exemples	Vente par catalogue, Internet, intermédiaire d'une implantation directe (bureau de représentation, succursale ou filiale), représentant salarié, agent commercial.	Sous-traitance, commissionnaire, négociant exportateur ou société de commerce international (SCI), importateur distributeur, contrat de licence.	Actions collectives, des coentreprises internationales ou le « ferroutage »

Source : Mayrhofer, 2005.

Ce Tableau 1 nous montre les trois formes d'exportation en se basant sur la façon dont l'entreprise intervient sur le marché étranger et avec quel type de partenaire. Ainsi, nous retrouvons l'exportation directe, l'entreprise a un contrôle total sur la vente de ses produits à l'étranger tandis que dans l'exportation indirecte, l'entreprise confie la commercialisation de ses produits à un intermédiaire local ; elle perd ainsi du contrôle sur ses opérations à l'étranger. L'exportation concertée se traduit par la nécessité pour l'entreprise d'exporter en coopérant avec d'autres entreprises du pays d'origine ou d'entreprises locales étrangères.

1.2. Processus d'exportation :

Exporter est évidemment « vendre », de façon générale, mais d'une manière différente en tenant compte d'autres paramètres comme des clients différents, une culture différente, d'une langue différente, ou tout simplement un environnement différent. L'exportation ou la vente à l'étranger n'est pas un processus aussi simple que la vente sur le marché local. En effet, l'entreprise fait généralement face à de nouvelles réglementations sur le marché étranger, des risques intensifiés lors du transport de la marchandise, des clients différents, une culture

différente, etc. Cela lui demandera alors une adaptation de ses activités afin de répondre aux exigences spécifiques des transactions internationales.

Le processus d'exportation peut se présenter en trois phases que nous décrivons en détail :

1.2.1. L'analyse de l'environnement :

L'analyse de l'environnement constitue l'étape préliminaire au processus d'exportation. Elle joue un rôle déterminant parce qu'elle va servir de base dans la prise de décision tout au long du processus (Lemaire, 2003). La meilleure compréhension des facteurs pouvant influencer l'exportation permet notamment d'appréhender les chances de réussite et de réduire en même temps les probabilités d'échec (Sousa *et al.*, 2008). Cette étape consiste à faire une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Une analyse interne est surtout centrée sur les ressources et les compétences de l'entreprise. Il s'agit ici d'évaluer le potentiel et de déterminer les lacunes dans une perspective d'exportation. L'analyse des ressources se porte sur les moyens de production, les ressources financières et les ressources humaines (Lubrowicz *et al.*, 1984 ; Lemaire, 2003). Compte tenu des caractéristiques des PME, la non disponibilité des ressources pourrait être un obstacle à l'engagement à l'international (Leonidou 1995 ; DaSilva, 2001 ; Neupart *et al.*, 2006 ; Runtihinda, 2008 ; Le et Luong, 2009).

Quant à l'analyse externe, elle vise à définir les opportunités et les menaces de l'environnement international. Albaum et Duerr (2008) soutiennent que les éléments externes à analyser sont les marchés cibles avec leurs caractéristiques. À partir de ces informations, l'entreprise essaie d'évaluer le marché en tenant compte des différentes variables telles que le potentiel de marché, le risque politique, le risque économique, le risque financier (Lemaire, 2003). L'entreprise pourra pousser son investigation sur les succès et les échecs rencontrés par d'autres firmes dans le même secteur et leurs efforts dans les pays étudiés (Albaum et Duerr, 2008). Les problèmes que pourront rencontrer les PME à ce niveau se trouvent dans la recherche d'informations afin d'asseoir une analyse adéquate (Leonidou, 1995c, 2000, 2004 ; Ortiz et Ortiz, 2008, Runtihinda, 2008 ; Le et Luong, 2009). Les PME peuvent aussi ne pas être familières avec les sources d'informations disponibles.

1.2.2. Le choix de la stratégie :

Après avoir procédé à l'analyse de l'environnement, l'entreprise est en mesure de décider d'avancer ou non dans le processus d'exportation selon les opportunités et les risques découlant de l'étude précédente. Une fois décidée à s'engager à l'international, le processus qui s'en suit est le choix de la stratégie à adopter à savoir la localisation cible et l'approche à utiliser ainsi que le niveau des ressources à engager.

Concernant la localisation, l'entreprise doit faire une sélection parmi les marchés potentiels en tenant compte des avantages et des risques qu'elle peut encourir. Les PME débutantes ont tendance à choisir les marchés ayant les mêmes caractéristiques que le marché local, surtout sur le plan culturel. En effet, les marchés culturellement semblables au local offrent plus de facilité aux entreprises ayant une capacité limitée de pénétration de marché (Sousa *et al.*, 2008) réduisant ainsi les risques d'échec des activités. Plus l'entreprise acquiert de l'expérience internationale, plus elle pourrait être amenée à étendre ses marchés. La barrière qui peut se présenter à ce niveau est la recherche d'information pour analyser et localiser les marchés potentiels et la concurrence (Leonidou, 1995, 2000, 2004 ; Ortiz et Ortiz, 2008 ; Runtihinda, 2008 et Le et Luong, 2009). En outre, les différentes obligations présentes sur le marché devront être analysées de façon minutieuse surtout celles au niveau institutionnel et administratif comme l'homologation et la normalisation du produit et les obligations douanières que ce soit au niveau local ou à l'étranger.

Pour l'approche à utiliser, il s'agit de choisir parmi les formes d'exportation, à savoir l'exportation directe, l'exportation indirecte ou l'exportation concertée, qui convient la mieux à l'entreprise. Mais l'obstacle qui pourrait surgir à ce stade est la difficulté de trouver une représentation adéquate à l'étranger (Ahmed *et al.*, 2004 ; Leonidou, 2004 ; Le et Luong, 2009). Le choix de la stratégie marketing est aussi une étape décisive pour la réussite de l'exportation. Toutefois, des obstacles peuvent surgir dans ce domaine tels la difficulté d'offrir des prix compétitifs (Leonidou 1995, 2000, 2004 ; Runtihinda, 2008) ou l'importance du coût nécessaire à l'adaptation du produit (Julian *et al.*, 2004) ainsi que le coût de transport et de fret pour la distribution du produit (Da Silva, 2001 ; Leonidou, 2004 ; Runtihinda, 2008).

1.2.3. La modalité pratique :

Une fois que la stratégie est choisie selon l'approche appropriée et la localisation ciblée, l'entreprise entre dans la phase de mise en œuvre de l'activité d'exportation. Il s'agit, tout d'abord, de la planification et de la déclinaison des objectifs au niveau des différentes fonctions de l'entreprise. Puis, elle procède à la réalisation et à la mise en œuvre proprement dite. Et enfin, un suivi et un contrôle permanent des résultats doivent être faits afin de pouvoir redéfinir la stratégie en cas de besoin (Lemaire, 2003). L'entreprise est appelée à mettre en place un système de veille lui permettant de détecter les besoins à chaque étape de l'exportation.

Section 02 : Les motivations à l'exportation :

La présente section s'attache d'abord à décrire les attitudes et décisions du dirigeant face à l'exportation afin de mieux comprendre pourquoi une entreprise décide d'exporter ou de ne pas exporter. Dans un second temps, il nous sera utile d'aborder les facteurs les plus influents stimulant cette activité. Cette section contribue à la fois à enrichir la compréhension du processus d'exportation, et également, elle nous permet d'avoir une première approche sur les facteurs de succès à l'exportation.

2.1. Les attitudes et décisions du dirigeant face à l'exportation :

L'importance du dirigeant dans le comportement organisationnel des PME est souvent mise en avant dans la littérature (Boissin, Chalus-Sauvannet, Deschamps et Geindre, 2009). Selon St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu (2011), tous les propriétaires dirigeants n'ont pas la volonté de s'engager à l'exportation ni même la capacité de le faire. En effet, les dirigeants ont des attitudes et comportements variés face à l'internationalisation, allant de l'indifférence totale à l'engagement complet. D'après Allali (2003), cette décision proviendrait de leur perception par rapport à un certain nombre de stimuli et de barrières à l'exportation.

De manière générale, les facteurs exerçant une influence sur l'attitude sont l'environnement local des affaires, les caractéristiques du secteur d'activité, les réseaux sociaux et/ou inter-firmes, le profil du dirigeant, les caractéristiques et potentialités de la firme et l'environnement international. Par conséquent, face à ces prédispositions, l'auteur décline trois types d'attitudes possibles en matière d'engagement à l'international.

- Une attitude négative, qui est caractérisée par le refus de s'engager à l'international pour différentes raisons ; entre autres, la méconnaissance du marketing international, la méconnaissance des étapes générales pour exporter et l'absence de personnel qualifié pour exporter (Arteaga-Ortiz et FernandezOrtiz, 2008 ; Leonidou, 2004).
- Une attitude indifférente, c'est-à-dire que le dirigeant n'est ni pour ni contre l'internationalisation. C'est généralement à la suite d'un stimulus qu'il penchera d'un côté ou de l'autre.
- Une attitude positive, qui se caractérise par une disposition plus ou moins naturelle du dirigeant pour s'engager dans des activités internationales. L'importance de la mondialisation amènerait un nombre de plus en plus important de dirigeant à cette disposition (Filion, 2007).

2.2. Les stimuli à l'exportation :

De nombreuses études ont été réalisées dans le but de comprendre les facteurs qui stimulent les petites et moyennes entreprises à l'export. Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou (2007), définissent les stimuli à l'exportation de la façon suivante: «Export stimuli, also called motives, incentives, or attention evokers, refer to ail those factors triggering the decision of the firm to initiate and develop export activities ». (p. 737)

Ces derniers ont recensé 32 études empiriques sur le sujet entre 1974 à 2005 afin de synthétiser les facteurs pouvant stimuler les PME à exporter. Ils identifient 40 stimuli regroupés au sein de deux types de typologies distinctes. La première typologie concerne les stimuli internes et externes. Les stimuli internes sont associés aux influences endogènes de la firme, tandis que les stimuli externes représentent l'influence de l'environnement du marché domestique ou des marchés étrangers sur lesquels la firme opère. La seconde typologie identifie les stimuli proactifs et les stimuli réactifs. Les stimuli proactifs correspondent à l'intérêt que la firme a d'exploiter des compétences uniques sur le marché étranger alors que les stimuli réactifs expliquent l'engagement de la firme sur le marché étranger comme le résultat des pressions de l'environnement ou de l'organisation. De ce fait, les auteurs identifient des stimuli internes et externes avec des informations concernant leur caractère réactif ou proactif. À l'interne, ce qui peut stimuler une entreprise à exporter peut-être ses ressources humaines, ses finances, sa production, sa recherche et développement ou son marketing. Pour leur part, les stimuli externes comprennent notamment le marché domestique ou étranger, le gouvernement domestique ou

étranger, les intermédiaires, les clients et la concurrence. Les auteurs insistent sur le fait que la motivation à l'exportation n'est pas forcément le résultat d'un seul facteur, mais qu'il faut voir cela comme la conséquence de synergie d'un ensemble de facteurs changeant au cours du temps et des contextes. Aussi, les études issues de leur enquête prouveraient que les stimuli internes de nature proactive conduiraient les entreprises à se préparer de façon adéquate à l'exportation dans la mesure où elles feraient davantage de recherches sur les marchés étrangers et planifieraient mieux les opérations à mettre en place sur ces marchés.

Leonidou (2011)²⁶ ne néglige pas la contribution apportée par les nombreuses études sur le sujet. Il rapporte notamment que les efforts méthodiques sont limités pour pouvoir ainsi évaluer totalement l'impact des stimuli sur les décisions à l'export. De ce fait, entre autres, ce dernier recense une trentaine d'études de 1974 à 1996 dont il relève les stimuli les plus communs et leur influence sur la décision d'exporter. Il examine ensuite si ces stimuli sont les mêmes pour un échantillon de PME chypriotes. Ces résultats diffèrent de façon marquante par rapport aux travaux précédents. En effet, les études trouvaient généralement que la réception de commandes non sollicitées ou de demandes de renseignements de l'étranger, la capacité excédentaire et la saturation du marché domestique étaient les facteurs les plus influents sur la décision d'exporter. Pour sa part, Leonidou (2011) révèle que les PME chypriotes sont stimulées par le potentiel pour vendre/faire des profits à l'étranger, des intérêts/aspirations managériales spéciales et par le besoin de croître.

Ces différents résultats sont présentés dans le tableau 2 qui détaille notamment les types de stimuli selon qu'ils soient internes ou externes et proactifs ou réactif.

Tableau 3 : les types stimuli et leurs factures

Types de stimuli	Facteurs Stimulants
Proactif : Interne	- Volonté de faire des économies d'échelles

²⁶ Leonidou, L.e. (2011). Factors stimulating export business: An empirical investigation. *Journal of Applied Business Research*, , p (43-68).

Externe	<ul style="list-style-type: none"> - Intérêts/aspirations managériales spéciales (opportunité d'une meilleure utilisation des compétences en gestion, croyances managériales dans la valeur exportation) 4 (3)*. - Qualité unique des produits. - Possession d'un avantage compétitif spécifique. - Potentiel pour vendre/profits supplémentaires à l'étranger (1)*. - Besoin de croître (2)*. - Encouragement par des agents/organisations externes - Identification d'opportunités sur les marchés étrangers. - Informations exclusives sur les marchés étrangers. - Assistance à l'export par le gouvernement. - Contacts après avoir participé à des missions commerciales
<p>Réactif :</p> <p>Interne</p> <p>Externe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contrebalancer les ventes d'un produit saisonnier. - Capacité de production excédentaire (2). - Déclin des ventes/profits sur le marché domestique. - Réduire le risque/la dépendance au marché domestique. -Initiation à l'export par des compétiteurs domestiques. - Pression de la compétitivité sur le marché domestique. - Taux de change favorable à l'étranger. - Saturation du marché domestique (3). - Réception de commandes non sollicitées de clients étrangers (1).
<p>(1) (2) (3) Les trois premiers facteurs stimulant l'exportation ressortant des analyses de Leonidou, d'après les différentes recherches utilisées pour son étude.</p> <p>(1)* (2)*(3)* Les trois premiers facteurs stimulant l'exportation ressortant de son étude.</p>	

Source : Leonidou, 2011.

Dans son article, l'auteur fait référence aux stimuli qui peuvent intervenir au cours d'une activité d'exportation et pas seulement lors de la phase de « pré-engagement ». Il explique cependant que les facteurs stimulant l'exportation lors de la phase de pré-engagement paraissent

sans doute être les plus importants pour la suite des décisions à l'exportation. D'ailleurs, les dirigeants qui s'engagent à l'exportation à la suite d'un stimulus interne de nature proactive seraient mieux à même de mener à bien une activité d'exportation que les dirigeants réactifs sollicités par un facteur externe. En effet, ces derniers auraient tendance à adopter une posture passive à l'exportation et exporteraient de façon irrégulière. Quant aux premiers, ils seraient à la recherche d'opportunités pour étendre leur marché d'exportation ; ils opéreraient donc pour une stratégie plus agressive et, recherchant une croissance soutenue, ils exporteraient de façon plus régulière.

Section 03 : Les Avantages à l'exportation :

L'exportation représente un mode d'entrée sur les marchés étrangers important pour les PME. Selon Johanson et Vahine (1977), l'exportation est jugée comme étant la première étape du développement à l'international avant toutes autres formes d'internationalisation telle que l'alliance, la sous-traitance ou l'octroi d'une licence. Notamment, elle constituerait l'un des modes d'internationalisation les plus communs et faciles pour les PME car elle permet de mobiliser moins de ressources elle offre plus de flexibilité et elle est moins risquée qu'une autre forme d'internationalisation (Leonidou *et al*, 2007). C'est l'une des raisons principales pour laquelle les politiques publiques soutiennent et incitent les PME de leur pays à exporter davantage.

Plusieurs ouvrages portant sur l'exportation et le commerce international mettent de l'avant les différents avantages qu'offre ce mode d'internationalisation (Leonidou *et al*, 2007). Ces avantages se situeraient à deux niveaux : celui du pays (macro-économique) et celui de l'entreprise (micro-économique).

Sur le plan macro-économique, les avantages de l'exportation sont constatés à travers les impacts positifs relevés sur la consommation et la production dans le pays. L'exportation permet notamment d'améliorer la balance commerciale d'un pays. En effet, une augmentation du volume d'exportation permet de couvrir en partie ou en totalité le volume d'importation et améliore la balance commerciale. Les activités d'exportation ont une influence positive sur les valeurs monétaires et la politique fiscale et monétaire du pays d'origine. En fait, l'exportation permet aux gouvernements de constituer une réserve de devises en favorisant l'entrée des monnaies étrangères à partir des ventes effectuées à l'extérieur. Czinkota et Ronkainen (1997)

et Albaum et Duerr (2008) citent aussi, comme un avantage à l'exportation, la création d'emploi, ce qui a comme conséquence d'accroître le niveau de vie de la population. Le fait de vendre à l'étranger permet également de réduire les prix pour les consommateurs locaux : grâce aux économies d'échelle, les produits peuvent se vendre à des prix moindres. En exportant, l'entreprise peut produire à grand volume avec plus d'efficacité, ce qui lui permet de vendre à moindre coût avec plus de profits (Czinkota et Ronkainen, 1997). Rappelons que cette allusion aux avantages par les économies d'échelle a fait l'objet de critiques de la part de Glaum et Oesterle (2007).

Pour l'entreprise, l'exportation stimule sa croissance entre autres en termes de chiffre d'affaires, de profits, de volume d'activité, de nombre d'employés. L'exportation améliore la compétitivité de l'entreprise grâce à l'apprentissage et au partage du savoir faire avec les entreprises des pays hôtes. L'activité d'exportation procure également un avantage concurrentiel à l'entreprise car elle permet entre autre de prouver sa capacité d'adaptation et de survie dans un nouvel environnement complexe et incertain (Czinkota et Ronkainen, 1997 ; Albaum et Duerr, 2008).

Section 04 : Les Risques liés à l'exportation :

L'exportation peut offrir certaines opportunités pour l'entreprise mais l'environnement international dans lequel elle opère ou souhaite opérer l'amène à affronter certains risques. Le risque peut se définir comme la possibilité d'occurrence d'un événement qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'organisation (Hutchins et Gould, 2004).

Rares sont les auteurs à avoir examiné les différents niveaux de risque encourus par l'entreprise qui exerce une activité d'exportation. Nous nous contenterons alors de citer les risques considérés comme les plus courants dans la littérature. On retrouve le risque commercial, le risque technologique et le risque de gestion que St-Pierre (1999) regroupe sous le terme de « risque d'affaires » de l'entreprise. On retrouve le risque juridique et réglementaire, le risque culturel et aussi le risque politique et économique-financier souvent regroupés sous le terme de « risque pays » (Gautrieaud, 2002). El Fadil et St-Pierre (2011) ont identifié certains risques moins connus dans le cadre de la sous-traitance en Chine et ils nous paraissent pertinents dans le contexte de la présente recherche puisque la Chine est considérée comme un pays émergent et que les activités de sous-traitance impliquent des relations internationales qui

mettent en cause des institutions locales et étrangères. Il s'agit du risque de corruption, du risque lié à la chaîne de valeur logistique et opérationnelle. St-Pierre et Beaudoin (2003), dans le cadre de l'identification des différents éléments de risque pouvant nuire au succès d'un projet, ajoutent le risque particulier lié aux PME ainsi qu'à leurs caractéristiques, notamment le risque lié à l'entrepreneur.

4.1. Les Risques d'affaires de l'entreprise :

St-Pierre (1999) décrit le risque d'affaires de l'entreprise comme :

Le type de production de l'entreprise, la nature des éléments d'actif utilisés pour offrir le produit, la technologie utilisée, la dépendance plus ou moins forte à l'égard d'un client/produit ainsi qu'envers un fournisseur, le risque de copiage du produit, la proximité des concurrents, le marché de l'entreprise (local, international). (St-Pierre, 1999, p. 75).

Ce risque se décompose en différentes dimensions caractérisant la nature de chacune des activités :

4.1.1. Le risque commercial :

Le risque commercial, fréquemment cité dans la littérature, est constitué de tous les éléments pouvant affecter le chiffre d'affaires d'une entreprise et perturber ses activités (St-Pierre et Beaudoin, 2003). Il correspond, pour une entreprise qui effectue une vente à l'étranger, à la dimension du marché potentiel, à la réaction des concurrents futurs ou actuels, au risque d'être impayé par l'acheteur étranger, ou que les consommateurs refusent le produit (St-Pierre, 1999). En effet, un acheteur peut ne pas payer pour des raisons d'insolvabilité ou de difficultés financières, notamment. Ceci peut conduire l'entreprise à des pertes financières, ce qui peut menacer la survie de certaines, particulièrement celle des PME, qui, selon Burpitt et Rondinelli (2000), disposeraient de ressources financières limitées.

4.1.2. Le risque technologique :

Le risque technologique est lié à la structure de production d'une entreprise, ses équipements, ses systèmes et ses compétences (St-Pierre et Beaudoin, 2003). Il englobe tout ce qui pourrait réduire le degré de compétitivité de l'entreprise et ce qui a une influence significative sur le coût de production (St-Pierre et Beaudoin, 2003). Il fait notamment référence

aux délais non prévus dans le temps de développement, à l'impossibilité de produire à un coût concurrentiel, aux difficultés d'approvisionnement, à la possibilité d'apparition d'une nouvelle technologie, etc. (St-Pierre, 1999). Le risque technologique serait plus grand dans les phases suivantes d'évolution de l'entreprise que dans les premières phases pour la plupart des firmes n'étant pas de haute technologie (St-Pierre, 1999).

4.1.3. Le risque de gestion :

Le risque de gestion ne concerne pas les activités commerciales ou de production, mais renvoie plutôt au manque de connaissances en gestion de l'équipe managériale, l'empêchant d'utiliser certains outils ou pratiques nécessaires à la bonne gestion internationale (St-Pierre et Beaudoin, 2003). On y retrouvera également des problèmes de gestion des ressources humaines tels que l'insuffisance de personnel clé relié à des fonctions de comptabilité, finance, gestion du personnel ou du système d'information (St-Pierre, 1999). Contrairement au risque technologique, ce risque serait plus grand dans les premières phases d'évolution que dans les suivantes car l'entreprise est moins bien organisée et structurée au démarrage qu'après plusieurs cycles de croissance (St-Pierre, 1999).

4.2. Le Risque juridique et règlementaire :

Tel que vu dans la section consacrée aux barrières à l'exportation, l'entreprise peut être amenée à éprouver des difficultés de réglementations douanières pour la vente de ses produits en dehors de son marché local (Leonidou, 2004). Elle peut également faire face à des difficultés de juridiction en cas de contentieux, notamment ceux relatifs aux contrats internationaux. En effet, les barrières linguistiques, les différences culturelles et l'éloignement géographique peuvent augmenter le risque de malentendus, de méprises ou de différends (Gouvernement du Canada, 2014). Les mots peuvent avoir un sens différent d'un pays à l'autre, c'est pourquoi les contrats régissant le commerce international doivent être le plus précis et exhaustifs possible afin de réduire ces risques (Gouvernement du Canada, 2014). La méconnaissance de lois et des règlements en vigueur dans le pays d'accueil peut occasionner des problèmes juridiques à l'entreprise exportatrice, relativement au domaine du droit commercial, social et de celui des sociétés (Martini et Legrand, 1999, cités dans El Fadil et St-Pierre, 2011). Dans le cadre des pays émergents dont la Chine, l'exportateur peut être confronté à un système juridique imparfait et des dysfonctionnements dans l'applicabilité des lois (McDougall, 2005, cité dans El Fadil et

St-Pierre, 2011) pouvant provenir du non-respect des contrats et de la propriété intellectuelle des partenaires étrangers (El Fadil et St-Pierre, 2011).

4.3. Le Risque culturel :

Les différences de culture entre le pays hôte et le pays d'accueil qui englobent des différences linguistiques, de valeurs, de coutumes, de croyances religieuses ou de façons de négocier dans le commerce, etc. (Johanson et VahIne, 1977) peuvent causer certains problèmes à l'exportateur. Par exemple, cela peut engendrer des incompréhensions entre l'exportateur et le vendeur du pays étranger lors des transactions, pouvant entraîner des pertes financières ou de l'inefficience. Le risque culturel pourrait s'avérer plus élevé pour l'exportateur qui réalise des ventes dans un pays avec lequel il existe un écart culturel important avec son pays d'origine (Johanson et VahIne, 1977), tels que les pays émergents. Ces différences culturelles, de même que les différences institutionnelles peuvent constituer un frein au développement de la confiance entre les partenaires potentiels aux opérations internationales.

4.4. Le Risque pays :

Marois (1990, citée dans Sionneau, 1996) décrit le risque pays comme : « le risque de matérialisation d'un sinistre résultant du contexte économique et politique d'un état étranger dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités [...] ». Le risque pays peut être compris généralement sous les dimensions suivantes : le risque politique et le risque économique-financier (Gautrieaud, 2002).

4.4.1. Le risque politique :

Le risque politique est sans doute le plus fréquemment évoqué dans la littérature. Il reflète généralement le résultat d'actions menées par les gouvernements du pays d'origine ou du pays d'accueil, pouvant désavantager l'exportateur (Amewokunu et Su, 2009 ; Gautrieaud, 2002). Il est souvent perçu sous sa dimension négative, niant les gains possibles pour l'entreprise en cas notamment d'abaissements fiscaux, de modifications du code des investissements et du commerce propice aux relations internationales (Gautrieaud, 2002). Par exemple, le gouvernement peut changer la politique du commerce extérieur, notamment par la mise en place de mesures protectionnistes du pays d'accueil. Ceci peut réduire le volume de biens importés de l'étranger et causer des pertes financières à l'exportateur.

D'autres auteurs (Standard et Poor's, cités dans Gautrieaud, 2002 ; El Fadil et StPierre, 2011) appréhendent le risque politique en intégrant certains évènements politiques susceptibles d'occasionner des troubles internes ou externes pouvant déstabiliser les économies telles que les guerres, les révolutions, les émeutes sociales, les grèves, etc. Certains pays, développés ou émergents, seraient plus sujets aux instabilités politiques dont l'origine pourrait provenir de considérations religieuses ou économiques conduisant parfois à des soulèvements de la population, des émeutes, ou des guerres entraînant des pertes financières pour l'entreprise (El Fadil et St-Pierre, 2011).

4.4.2. Les risques économique-financiers :

Les risques économique-financiers réfèrent aux conditions de l'environnement économique et financier du pays et sont souvent appelés simplement risques économiques (Gautrieaud, 2002). Selon Gautrieaud (2002), l'approche globale du risque financier inclurait tous les paramètres relatifs à la dette, sa composition, son origine, son exigibilité, son historique, ainsi qu'aux secteurs bancaire et boursier. Il peut s'agir, par exemple, de fluctuation des taux d'intérêts et de change, de variation des politiques monétaires, ou de crises financières (Amewokunu et Su, 2009 ; El Fadil et St-Pierre, 2011).

Parmi ces risques financiers, nous avons noté le risque de fluctuation du taux de change qui est régulièrement cité dans la littérature, probablement en raison du fait qu'il soit l'un des déterminants principaux du commerce international. Le taux de change représente le prix d'une devise d'un pays exprimé en une devise d'un autre pays. La volatilité du taux de change pourrait notamment engendrer un risque de transaction pour l'entreprise au sens où, lors du délai du paiement de l'acheteur étranger, l'instabilité des taux de change peut affecter plus ou moins le montant des factures qui seront converties en monnaies locales en défaveur de l'exportateur. Cela pourrait aussi entraîner un risque de perte de compétitivité des produits qui peuvent être plus ou moins chers pour les acheteurs étrangers. Ce risque de taux de change pourrait se révéler particulièrement accru dans le cas d'une exportation à destination des pays émergents pour lesquels la fluctuation du taux de change s'avère souvent imprévisible (El Fadil et St-Pierre, 2011).

Pour conclure, le risque pays permet de donner une vision relativement claire de la solvabilité du pays pour l'exportateur. Ce dernier exporte en contrepartie d'un retour de capitaux

; c'est pourquoi l'analyse du risque pays l'aide à arbitrer le rendement gain/risque (Gautrieaud, 2002). D'après Gautrieaud (2002), ces analyses représentent des outils stratégiques d'aide à la décision et de réduction de l'incertitude.

4.5. Le Risque corruption :

El Fadil et St-Pierre (2011) ajoutent que le risque de corruption dans des pays émergents ou en développement est à prendre en compte par les dirigeants souhaitant y faire des affaires et qui serait souvent lié à l'instabilité politique du pays. Ils donnent pour exemple de règles informelles à prendre en compte celle obligeant le paiement des intervenants pour faciliter et accélérer certaines procédures administratives ou l'obtention d'informations stratégiques et fiables. La méconnaissance de telles règles pourrait empêcher la réussite du projet de l'entreprise ou encore l'amener à faire des dépenses supplémentaires non prévues. De même, la « perception » de la corruption peut être interprétée comme une conséquence majeure des divergences culturelles et institutionnelles.

4.6. La chaîne de la valeur logistique et opérationnelle :

El Fadil et St-Pierre (2011) ajoutent également que la distance physique entre l'exportateur et le pays dans lequel les produits sont vendus pourrait perturber la chaîne de valeur logistique et opérationnelle par des retards dans le transport de marchandises, ou la livraison des produits ne répond pas aux spécifications. Ce risque lié à la chaîne logistique rejoint l'une des barrières à l'exportation les plus influentes entravant le développement des activités, d'après le classement de Leonidou (2004).

4.7. Les Risques lié à l'entrepreneur :

Dans le cas spécifique des PME, certains risques peuvent être liés directement à l'entrepreneur. Ce risque ressort notamment de la littérature en entrepreneuriat international qui souligne généralement l'influence significative de l'entrepreneur dans les opérations internationales. Dans ce champ de recherche, c'est le dirigeant qui façonne les orientations stratégiques pour les organisations de taille modeste (Verstraete et Fillion, 2001). Le risque lié à l'entrepreneur serait, d'après St-Pierre et Beaudoin (2003), associé à ses caractéristiques personnelles, à son attitude envers le risque, à sa volonté de croître et de s'associer avec des partenaires financiers.

Pour résumer, l'exportation occasionne de nombreux risques dont la nature diffère, qu'il s'agisse de risques liés à des facteurs exogènes (les différences politiques, économiques, culturelles, etc.), à des facteurs endogènes (la gestion internationale, la technologie dans l'entreprise, les caractéristiques de l'entrepreneur) de l'entreprise, ainsi qu' au processus d'exportation lui-même (en matière de contrats internationaux, de réglementation) et qui peuvent varier selon le stade de développement à l'exportation de l'entreprise.

Section 05 : Les facteurs du succès à l'exportation :

Les recherches sur les facteurs de succès à l'exportation, aussi présentés sous l'appellation de déterminants de la performance à l'exportation, sont nombreuses et trois théories majeures semblent encadrer ces études : la théorie des ressources, la théorie de la contingence et la théorie de l'organisation industrielle (Zou, Fang et Zhao, 2003, cités dans Luong, Leo et Philippe, 2010). Ces facteurs de succès se rattacheront principalement aux trois variables suivantes : le dirigeant, l'entreprise et l'environnement (tableau 3).

Tableau 4 : Les champs de recherche et les théories utilisées pour identifier les facteurs de succès à l'exportation

Champs de recherche	Théories utilisées	Facteurs de succès relatifs...
Management stratégique	Théories des ressources	Au dirigeant À la firme
	Théories de l'organisation Industrielle (OI).	À l'environnement
	Théories de la contingence	À la stratégie à l'export (ajustement entre les facteurs internes et l'environnement externe)

Source : Luong, Leo et Philippe, (2010)

La théorie des ressources est fondée sur les avantages spécifiques générés par l'ensemble unique de ressources tangibles et intangibles au sein de la firme (actifs, brevets, connaissances, savoir, attributs managériaux, etc.) et elle avance certains facteurs de succès relatifs au dirigeant et à la firme (Barney, Wright et Ketchen, 2001).

La théorie de la contingence soutient que les facteurs environnementaux viennent influencer la stratégie de l'entreprise : les ressources de la firme seraient dépendantes de son environnement et elle pourrait gérer cette dépendance en développant des stratégies appropriées, favorisant sa réussite. L'exportation serait alors vue comme une réponse aux stratégies de la firme par l'interaction des facteurs internes et externes.

La théorie de l'OI identifie les facteurs de succès à l'exportation par rapport à l'environnement externe (Scherer, 1980, cité dans Luong, Leo et Philippe, 2010). L'environnement externe imposerait des pressions à la firme qui devrait alors s'adapter pour survivre et assurer sa pérennité.

Au regard de ces théories, un nombre important de facteurs ont été identifiés dans la littérature pour expliquer la réussite à l'exportation.

Dans leur modèle, Zou et Stan (1998) mettent en avant des facteurs internes contrôlables liés à la stratégie de marketing à l'export, des facteurs internes incontrôlables associés aux caractéristiques propres du dirigeant et à celles de l'entreprise et des facteurs externes incontrôlables associés à l'environnement dans lequel il opère. Les facteurs externes contrôlables n'existeraient pas au niveau des PME au sens où l'environnement s'imposerait amplement au dirigeant (Luong, Leo et Philippe, 2010).

Figure 8 : ci-dessous expose la classification des facteurs déterminants de la réussite à l'exportation

Mesures de performance à l'exportation :

Mesures Financières :

- Ventes
- Profit
- Croissance

Mesures non Financières :

- La réalisation des objectifs
- La satisfaction
- Le succès perçu

Indice composite

Source : Zou et Stan (1998).

Sousa, Martinez-Lopez et Coelho (2008) proposent de nouveau une recension des études réalisées sur le sujet entre 1998 et 2005. Ils recensent 52 articles dont les travaux ont été réalisés pour la plupart aux États-Unis et les autres en Europe ainsi que dans certains pays d'Asie. Ces auteurs relèvent 40 facteurs déterminant la réussite à l'exportation qu'ils classifient en facteurs internes pour 31 d'entre eux (théorie des ressources) et en facteurs externes (théorie de l'OI) pour les neuf restants. Les facteurs internes comprennent la stratégie de marketing, les caractéristiques de la firme et les caractéristiques du dirigeant. Les facteurs externes prennent en compte les caractéristiques du marché étranger et les caractéristiques du marché domestique.

Tableau 05 : Les facteurs internes et externes comprennent la stratégie de marketing et les caractéristiques

	INTERNE	EXTERNE
CONTROLABLE	<p>Stratégie marketing à l'exportation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie générale à l'exportation • Planification • Organisation • Utilisation des recherches sur le marché • Adaptation du produit • Force du produit • Adaptation du prix • Compétitivité du prix • Détermination du prix • Adaptation de la promotion • Intensité de la promotion • Adaptation du canal de distribution • Relation avec les canaux de distribution • Type de canaux de distribution <p>Attitudes et perception de management :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement et soutien à l'export • Orientation international • Comportement proactif à l'export • Perception des avantages à l'export • Perception des barrières à l'export 	

INCONTROLABLE	Caractéristiques du dirigeant : <ul style="list-style-type: none"> • Expérience à l'international • Expérience / Formation 	Caractéristiques de l'industrie : <ul style="list-style-type: none"> • Intensité technologique de l'industrie • Niveau de l'instabilité de l'industrie
	Caractéristiques et compétences de la firme : <ul style="list-style-type: none"> • Taille de la firme • Compétence à l'international de la firme • Age de la firme • Technologie de la firme • Caractéristiques de la firme • Capacités / Compétences de la firme 	Caractéristiques du marché étranger <ul style="list-style-type: none"> • Attractivité du marché à l'export • Compétitivité du marché à l'export • Barrières sur le marché à l'export Caractéristiques du marché domestique : <ul style="list-style-type: none"> • Marché domestique

Source : Zou et Stan (1998).

Leur cadre conceptuel se distingue de celui de Zou et Stan (1998) par l'introduction de variables modératrices et de variables de contrôle. Une variable modératrice peut être définie comme « une variable qui modifie systématiquement la forme et/ou la force de la relation entre un prédicateur et une variable dépendante » (Sharma *et a.* 1981, cités dans Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008, p.363, traduction libre). Quant à la variable de contrôle, elle consiste à introduire d'autres variables (variables de contrôle) afin d'éviter un biais dans l'estimation du paramètre d'intérêt, celui qui relie la performance à l'exportation et l'une des variables explicatives (par exemple, la taille de la firme). Dans leur modèle, les variables modératrices comprennent les caractéristiques du marché étranger et les caractéristiques de la firme. Les variables de contrôle sont la stratégie de marketing à l'export, les caractéristiques du marché étranger, les caractéristiques de la firme et les caractéristiques du dirigeant. Les variables de contrôle et les variables modératrices auraient un impact sur la réussite à l'exportation de l'entreprise.

Les résultats des deux études montrent l'intérêt porté aux ressources internes plutôt qu'à l'environnement externe. En effet, un bon nombre de travaux se sont attachés à étudier l'impact des éléments de la stratégie de marketing à l'export dont ceux relatifs au marketing mix (Priée, Product, Promotion, Plaie), aux caractéristiques de la firme, notamment sa taille et son expérience à l'international et aux caractéristiques du dirigeant dont l'engagement et le soutien à l'export. L'un des apports du travail de Sousa, Martinez-Lopez et Coelho (2008) par rapport à ceux de Zou et Stan (1998) réside dans la découverte d'une nouvelle

variable qui est l'orientation-marché dont l'intérêt aurait cru pour expliquer la réussite à l'exportation depuis les travaux de ces derniers.

Nous proposons maintenant de voir plus en détail l'impact de ces différents facteurs/variables identifiés dans les articles de Zou et Stan (1998) et de Sousa, Martinez-Lopez et Coelho (2008) sur la réussite à l'exportation dans les trois sous-sections qui suivent. Nous présenterons d'abord des facteurs de succès à l'exportation relatifs au dirigeant dans un premier temps, puis à la stratégie de marketing à l'export, à la firme dans un troisième temps.

5.1. Les facteurs du succès liés au dirigeant :

Les variables relatives aux attitudes et à la perception du dirigeant sont couramment citées dans la littérature et les conclusions des auteurs s'accordent sur leur significativité dans la réussite à l'exportation (Zou et Stan, 1998 ; Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008). Les attitudes face à l'exportation sont influencées par la perception du dirigeant (Filion, 2007). Sa perception positive des avantages de l'exportation pour la firme peut influencer positivement la réussite à l'exportation alors que la perception des barrières (risques, coûts, complexité de l'exportation) l'influencerait négativement (Zou et Stan, 1998). Leonidou (2004) met également en avant que le dirigeant doit adopter un comportement proactif pour surmonter les différentes barrières à l'exportation. Zou et Stan (1998) suggèrent que le dirigeant devrait se concentrer sur les avantages plutôt que sur les barrières et adopter une attitude positive envers les activités d'exportation. Parmi ces variables les plus étudiées, on retrouve l'engagement et le soutien à l'exportation du dirigeant (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008 ; Zou et Stan, 1998). Beamish et Munro (1986) évaluent l'engagement à l'exportation par la proportion du personnel principalement affecté aux activités d'exportation, le temps qu'il consacre à des activités d'exportation, la proportion des employés dévoués à des tâches réservées aux activités d'exportation. La quasi-totalité des études sur cette variable indiqueraient que l'engagement à l'exportation du dirigeant [ou de l'équipe managériale] est un déterminant clé de la réussite à l'exportation. En effet, l'engagement élevé à l'exportation permettrait à la firme d'être davantage agressive envers les opportunités sur le marché à l'export et de poursuivre une stratégie de marketing plus efficiente (Cavusgil et Zou, 1994). Sousa, Martinez-Lopez et Coelho (2008) rajoutent qu'un manager engagé planifie plus prudemment son plan à l'exportation et alloue suffisamment de ressources managériales et financières à sa réalisation, ce qui réduirait

l'incertitude et rendrait la stratégie de marketing plus efficiente conditionnant la réussite à l'exportation.

La formation scolaire, l'expérience dans les affaires en général et l'expérience à l'international du dirigeant sont également des variables étudiées dans les travaux sur la réussite à l'exportation (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008 ; Zou et Stan, 1998).

Enfin, il est important de souligner qu'un bon nombre d'études du champ de l'EI ont pu mettre en évidence que les dirigeants à la tête de « PME internationales » démontrent plus souvent qu'autrement un profil de type entrepreneur (Cadieux, 2009). Le dirigeant doté notamment de l'ensemble des caractéristiques énoncées dans cette section et qui lui permettent de réussir à l'exportation est qualifié de dirigeant ayant un profil « entrepreneurial ». Plus précisément, contrairement au dirigeant dit « conservateur », un dirigeant avec un profil « entrepreneurial », c'est-à-dire un dirigeant qui a diverses expériences, qui favorise les activités d'innovation, qui prend des mesures pour devancer ses concurrents, qui recherche activement des opportunités et qui fait partie d'un large réseau d'affaires, d'après St-Pierre et Cadieux (2012), aurait les atouts nécessaires pour influencer positivement la réussite à l'exportation, notamment à destination des zones hostiles.

5.2. Les Facteurs du succès liés à la stratégie de marketing à l'exportation :

Un bon nombre de travaux se sont penchés sur le lien entre le succès à l'exportation et les facteurs liés à la stratégie de marketing à l'exportation. Les études se sont particulièrement intéressées aux éléments du marketing mix, l'innovation, la prise de risque, l'orientation stratégique à l'export, à la stratégie coopérative à l'export, aux recherches sur le marché, à la planification et au contrôle des activités ainsi qu'à la veille stratégique.

Les études menées sur les éléments du marketing mix seraient parmi les plus fréquentes pour expliquer la réussite à l'exportation. Rappelons que l'une des conceptualisations les plus connues du marketing mix serait celle proposée par McCarthy (1960, cité dans Van Waterschoot et Van den Bulte, 1992) qui la représente à travers la formule des « 4P » ou encore *Product* (produit), *price* (prix), *place* (distribution), *promotion* (promotion). Dans une logique d'exportation, la stratégie de produit, c'est-à-dire l'adéquation entre les caractéristiques/qualité

du produit avec le marché d'export, serait l'élément du marketing mix auquel les chercheurs ont porté le plus d'attention, suivie de la stratégie de prix, de la stratégie de promotion et de la stratégie de distribution (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008). Plus précisément, les facteurs stratégiques qui ont particulièrement fait l'objet de recherches incluent l'adaptation du produit au marché export, la force du produit en termes de nouveauté du produit, qualité du produit, rapport qualité/prix, etc., l'adaptation de la promotion (dont la publicité), l'intensité de la promotion, l'adaptation du prix, les alliances de distribution et les types de distribution. Les résultats portant sur l'impact de ces variables sur la réussite à l'exportation sont contradictoires même si les auteurs semblent s'accorder pour dire qu'ils ont généralement un impact positif sur la réussite à l'exportation. Par exemple, dans les résultats de Zou et Stan (1998), les études qui ont porté sur l'adaptation du produit au marché étranger ainsi que sa force indiqueraient, pour certaines, que ces deux variables ont un impact positif sur la réussite à l'exportation, d'autres ne trouveraient aucun lien ou encore certaines montreraient une influence négative. Zou et Stan (1998) l'expliqueraient par le fait qu'un produit adapté peut satisfaire au mieux les préférences des consommateurs. D'un autre côté, les études qui trouvent un impact négatif sur la réussite à l'exportation pourraient probablement s'expliquer par des coûts élevés d'adaptation du produit que les PME ne peuvent supporter. La théorie de la contingence qui explique qu'aucune stratégie n'est applicable à tous les contextes, industries et firmes pourrait expliquer la contradiction des résultats pour chaque élément du marketing mix. Cette théorie exprime que c'est l'ajustement des variables au contexte environnemental qui va conditionner la réussite à l'exportation. Par exemple, d'après O'Cass et Julian (2003), les industries du secteur chimique peuvent gagner à standardiser leurs produits exportés tandis que d'autres devront adapter leurs produits à la clientèle étrangère pour être sûrs de réussir à le vendre dans le pays.

5.2.1. L'innovation :

De nombreux auteurs (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008 ; St-Pierre, Monnoyer et Boutary, 2006 ; St-Pierre *et al.*, 2011) s'entendent pour donner une importance significative à l'innovation dans la réussite à l'exportation. St-Pierre *et al.* (2011) considèrent l'innovation comme une clé pour entrer sur les marchés internationaux. Il y a deux effets de l'innovation sur l'export. Un premier très indirect : l'innovation détermine la « force » du produit, qui est vue comme une clé de succès. Il y a ensuite un effet direct : l'innovation comme capacité d'adaptation du produit à l'export ou encore l'innovation comme capacité organisationnelle pour

s'adapter à l'export. L'innovation serait souvent vue comme une stratégie pour contrecarrer la concurrence présente sur les marchés étrangers (St-Pierre, Julien et Morin, 2010). En effet, St-Pierre, Monnoyer et Boutary (2006) soulignent que l'innovation est indispensable pour l'entreprise car elle lui permet de se distinguer sur les marchés étrangers et de rester compétitive au travers d'un savoir-faire original, la conception de nouveaux produits ou des prestations nouvelles. Cet effort en matière d'innovation donne la possibilité à l'entreprise de s'adapter au mieux aux demandes des clients, des fournisseurs ou des distributeurs et de réagir rapidement face à ses éventuels concurrents.

5.2.2. La prise de risque :

La prise de risque de la firme est souvent mentionnée comme un facteur de succès à l'exportation (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008 ; St-Pierre, Defays et Lacoursière, 2015). Une firme avec une propension au risque plus élevée signifie qu'elle est prête à engager un montant de ressources conséquent pour financer des projets à risques élevés et sur lesquels elle attend généralement un haut retour sur l'investissement (Miller et Friesen, 1982).

5.2.3. Les effets de l'orientation stratégique à l'export :

Les effets de l'orientation stratégique à l'export de la firme sur la réussite à l'exportation sont fréquemment cités dans la littérature. La littérature met en avant deux types d'orientation stratégique : l'une serait « proactive » et l'autre « réactive ». La stratégie proactive consiste à prendre des initiatives pour rechercher des opportunités et répondre activement aux changements de l'environnement. Une firme proactive est la première à agir, « a first mover » (Zou et Stan, 1998), elle est vue par Miller (1983) comme le leader. Les firmes avec une orientation stratégique réactive suivraient le leader, « a follower » (Zou et Stan, 1998). Les auteurs s'accordent généralement sur le fait qu'un comportement proactif influencerait positivement la réussite à l'exportation par rapport au comportement réactif (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008). En effet, d'après Lee et Yang (1990, cités dans Sousa, Martinez-Lopez et Coelho 2008), les entreprises proactives sont plus conscientes des conditions de l'environnement interne et externe, ce qui leur donne un avantage au niveau informationnel pouvant favoriser leur succès à l'exportation. L'obtention d'informations exclusives permet de connaître notamment la clientèle, le marché et les interstices, conférant à la PME un avantage concurrentiel (Johnston et Czinkota, 1981).

5.2.4. La stratégie coopérative à l'export :

La stratégie coopérative à l'export peut être définie comme le niveau de coopération qui existe avec les autres firmes, selon Sousa, Martinez-Lopez et Coelho (2008). Ces derniers indiquent qu'il n'existerait pas de lien direct entre ce facteur et l'efficacité à l'exportation mais de façon indirecte, car cela faciliterait la transmission et l'acquisition du savoir-faire. Cela rejoint l'idée de St-Pierre, Monnoyer et Boutary (2006) selon laquelle les collaborations d'affaires à l'exportation ou les partenariats sont une façon de combler le manque de ressources ou d'expertise des PME qui pourrait freiner leur développement. Ces derniers expliquent qu'il y a davantage d'intérêt à établir des collaborations dans un contexte d'intensification de la compétition internationale et d'abaissement du cycle de vie des produits afin d'obtenir des informations stratégiques nécessaires pour réussir à l'exportation. Cette mise en réseau a, par exemple, pour but de favoriser le partage du développement et de la recherche de produits entre entreprises, ou de s'appuyer sur des chaînes afin de faciliter leur distribution.

5.2.5. Les recherches sur le marché :

Les recherches sur le marché seraient également une variable conditionnant la réussite à l'exportation (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008). Elles permettraient d'obtenir davantage d'informations du marché étranger qui, rappelons-le, est considérée comme rare (Leonidou, 1995, 2000, 2004) et opaque à mesure que la distance psychique augmente (Johanson et VahIne, 1977). De même, la planification et le contrôle des activités d'export sont considérés comme des facteurs influençant la réussite à l'exportation par la majorité des auteurs (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008 ; Zou et Stan, 1998). Cette variable jouerait un rôle dans le recueil de l'ensemble des informations sur le marché étranger, réduisant de ce fait l'incertitude (Rodriguez, Barcos et Alvarez, 2010). Pour St-Pierre, Monnoyer et Boutary (2006), la veille stratégique est également favorable à l'exportation car elle permet d'accéder et de faire circuler l'information nécessaire à une production efficace afin de réduire les risques liés à la distance et aux différences culturelles avec un client localisé à l'étranger.

5.3. Les Facteurs du succès liés à la firme :

De nombreuses études se sont intéressées aux caractéristiques de l'entreprise dans le succès à l'exportation. Les travaux se sont penchés particulièrement sur la taille et l'âge de la

firme, l'expérience à l'international, les compétences à l'international et les capacités de la firme et l'orientation de marché.

5.3.1. La taille de l'entreprise :

La taille de l'entreprise est une variable qui a suscité le plus grand intérêt des chercheurs pour expliquer la réussite à l'exportation et les résultats sont controversés (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008 ; Zou et Stan, 1998). L'argument d'origine est à l'effet que plus l'entreprise est grande, plus elle est susceptible d'exporter et donc que sa réussite à l'exportation est associée à sa capacité de dépasser une taille critique et de ressembler au modèle d'affaires des grandes firmes (Perrault et St-Pierre, 2008). Ce facteur est reconnu par certains auteurs comme un indicateur de ressources managériales et financières disponibles pour la firme (Penrose, 1959, cité dans Dhanaraj et Beamish, 2003). Ces ressources influenceraient le choix de la stratégie de marketing et la performance de l'entreprise (Dhanaraj et Beamish, 2003). Dans la littérature en commerce international, on reconnaît que les grandes entreprises possèdent plus de ressources financières et humaines et plus de capacité de production. Le fait de posséder plus de ressources humaines et financières donne à l'entreprise la capacité de subir des échecs et des difficultés, ce qui est plus difficile pour les plus petites entreprises aux ressources limitées. Ceci leur permet de réaliser aussi davantage d'économies d'échelle et de percevoir un niveau de risque plus faible sur le marché étranger (Katsikeas, Deng et Wortzel, 1997) ce qui faciliterait les opérations d'exportation et la réussite à l'exportation (Bonaccorsi, 1992, cité dans Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008). Cependant, d'autres études ne trouvent aucun lien entre la taille de l'entreprise et le succès à l'export (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008 ; Zou et Stan, 1998).

5.3.2. L'âge de l'entreprise :

L'âge de l'entreprise, D'autres travaux ont étudié l'impact de l'âge de la firme sur la réussite à l'exportation. L'âge fait généralement référence au nombre d'années d'expérience de l'entreprise sur le marché domestique et étranger. Cette expérience aurait un impact significatif sur le succès à l'export, mais les résultats divergent quant à son effet positif ou négatif (Zou et Stan, 1998 ; Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008). Cela dépend du point de la vue adoptée. Selon le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahine, 1977), plus l'entreprise est âgée, plus elle accumule de l'expérience et des connaissances sur ses marchés qu'elle est en mesure de mieux

appréhender, ce qui lui permet de surmonter plus facilement les difficultés. Au contraire, dans la théorie de l'entrepreneuriat international, ce sont les entreprises jeunes et caractérisées par une faible expérience qui réussissent à l'exportation.

Finalement, les résultats démontrant qu'il existe un effet significatif et positif de la taille et de l'âge dans la réussite à l'exportation viennent confronter deux grands domaines de recherche : celui de l'internationalisation des PME qui repose généralement sur un processus séquentiel tel que suggéré par le modèle d'Uppsala de Johanson et Vahine (1977) et celui de l'entrepreneuriat international qui s'appuie plutôt sur des cas d'entreprises à internationalisation rapide et précoce (Servantie, 2007). Il est difficile de les départager car l'influence de l'âge sur la réussite à l'exportation dépendrait des caractéristiques propres à chaque entreprise. Par exemple, la réussite à l'exportation des entreprises n'appartenant pas à des secteurs de haute technologie semblerait être influencée de façon plutôt positive par l'âge et la taille conformément au modèle traditionnel ; tandis que pour celles opérant dans ces secteurs, on observe que plus elles sont jeunes, plus elles sont petites et plus elles sont susceptibles de réussir à l'exportation.

5.3.3. Les compétences, les capacités et l'expérience à l'international :

Les compétences, les capacités et l'expérience à l'international de la firme ont été identifiées comme des facteurs clés dans la réussite à l'exportation (Sousa, Martinez Lopez et Coelho, 2008 ; Zou et Stan, 1998). La possession de certaines compétences et capacités permettrait à l'entreprise de limiter les risques, de satisfaire la demande étrangère et de rester compétitive. Prasad, Ramamurthy et Naidu (2001) listent quelques compétences jouant un rôle important dans la réussite à l'exportation. Ils citent notamment des compétences pour développer de nouveaux produits, ce qui sous-entend des compétences, notamment en matière de recherche et développement de la firme, faisant écho au domaine d'innovation de l'entreprise.

Concernant l'expérience à l'international, la majorité des études (Sousa, Martinez-Lopez et Coelho, 2008 ; Zou et Stan, 1998) démontrent un impact significatif et positif. Ces résultats s'insèrent dans le courant du modèle d'Uppsala de Johanson et Vahine (1977). Cavusgil et Zou (1994) indiquent qu'une firme devient compétente à travers l'expérience internationale qui lui permet d'acquérir certaines informations sur les marchés étrangers quant aux différences

culturelles et à l'environnement du marché en général, réduisant par conséquent l'incertitude et permettant de mettre en œuvre une stratégie de marketing appropriée aux spécificités du marché.

5.3.4. L'orientation-marchée de la firme :

L'orientation-marché de la firme serait une variable clé de la réussite à l'exportation qui aurait pris une place de plus en plus importante dans la littérature, d'après les travaux de Sousa, Martinez-Lopez et Coelho (2008). L'orientation de marché correspondrait à la culture d'entreprise qui introduirait dans l'organisation certains comportements créateurs de valeur pour le client, amenant la firme à être plus compétitive et influençant positivement la réussite à l'exportation.

Conclusion :

Ce chapitre nous a permis de mettre en lumière les nombreux obstacles auxquels la PME peut être confrontée lors d'une activité d'exportation. Elle fait face à des difficultés différentes de celles qu'elle rencontre sur son marché local, étant donné des risques et incertitudes spécifiques aux contextes étrangers.

L'entreprise doit alors être préparée à gérer ces nouvelles difficultés sans quoi elle peut mettre en péril sa survie. La littérature sur l'internationalisation des PME et en entrepreneuriat international nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs pouvant influencer le succès des activités d'exportation. Les travaux démontrent généralement une plus grande importance du rôle des facteurs internes dans la réussite à l'exportation par rapport aux facteurs externes. Aussi, l'une des contributions de ces études tient dans le fait qu'elles soient multi contextuelles. Cependant, elles ne prennent généralement pas en compte la destination des exportations, ce qui, pour notre recherche qui porte spécifiquement sur l'exportation vers les pays en émergence, aurait été un atout majeur.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Etre compétitive est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Dans chaque cas, un style de gestion est adopté pour rendre l'entreprise compétitive, compétitivité globale est un objectif primordial mais elle n'est pas une construction individuelle, elle est un processus causal dont les principaux facteurs sont liés à la fois à l'entreprise, à l'environnement de l'entreprise, interne ou en externe de l'entreprise.

L'entreprise qui démarre à l'international adopte une politique d'exportation lui permettant de vendre ses produits à l'étranger. Ce choix d'exporter ne fait qu'accroître la concurrence. Ainsi, les entreprises doivent offrir des choix meilleurs pour leurs clients, tant sur la qualité des produits, le niveau des prix, les délais de livraison, les délais de paiement et autres avantages commerciaux.

La question principale du mémoire était de comprendre, l'Impact des déterminants de la compétitivité sur les exportations des entreprises.

En tachons de valider nos hypothèses, à travers une recherche documentaire et collecte d'informations et de données en s'appuyant sur la technique documentaire nous a permis de dégager des réponses, qui montrent que à travers ce qu'on vient de voir, on constate que une entreprise ne peut pas devenir du jour ou lendemain compétitives, et que pour devenir compétitives l'entreprise doit savoir exploiter de la meilleure manière les facteurs internes et externes qui sont à sa disposition et de tracer son chemin dans le bon sens.

En résumé, les entreprises détient certains facteurs de compétitivité qui lui permet de répandre aux exigences des marchés nationaux et internationaux en terme de qualité du produit offert mais l'activité d'exportation de ces entreprises est soumise à certains contraintes qui faits obstacles à cette procédure d'exportation.

Références Bibliographiques :

Ouvrage :

- B. Courbis, compétitivité et croissance en économie concurrentielle, Dunod paris 1975.
- Courbis (Raymond) - Compétitivité et croissance en économie concurrentielle. In : Revue économique, volume 28, n°6, 1977.
- PORTER, M. L'Avantage Concurrentiel des Nations. Inter Edition. 1993.
- Henri Spitzki. "La Stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité » (Editions Economica, 1995).
- Phillips.w, Génarad.k. « management stratégique et compétitivité ». Éd de Boeck, Bruxelles, 1995.
- WILLIAMS, D A. & MORGAN, B., Benchmarking for International Competitiveness : Lessons for Public Policy. 2004.
- McCorrison, J. et Sheldon, M. International competitiveness : Implications of new international economics. Dans : Competitiveness in International food Markets, Bredahl, M.E., Abbott, P.C. et Reed, M.R. (éds). Westview Press, Boulder, 1994.
- St-Pierre, I et Perrault, J.-1. (2009). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : Témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. *Dans L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales*, Alger, 3 et 4 mars 2009.
- BIENAYMÉ A., Stratégies de l'entreprise compétitive. In : Revue d'économie industrielle, vol. 14, 4e trimestre 1980. Vers une nouvelle division internationale du travail.

Bibliographie

- Sharples, J. et Milham, N. : « Long run competitiveness of Austrlian agriculture. USDA. Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report 1990.
- LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), le future des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerrané : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, Cahiers options méditerranéennes ; N°57, 2001.
- BEHRENS PETER 'REVUE internationale de droit économie', édition de Boeck supérieur, France 2003.
- LACHAAL, L., La compétitivité : Concepts, définitions et applications. Op.cit. 2000.
- OCDE (2017), *Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions*, Editions OCDE, Paris.
- Mayrhofer, 2005.
- Leonidou, L.e. Factors stimulating export business: An empirical investigation. *Journal of Applied Business Research*, 2011.
- Luong, Leo et Philippe, (2010).
- Zou et Stan (1998).
- Etienne collignon, Michel Wissler « qualité et compétitivité des entreprises » 2° Ed économique.

Reuves et document :

- Compétitivité et concurrence-In : www.doc-étudiant.fr, consulté le 01/08/2020.
- « La compétitivité c'est quoi ? et comment l'améliorer ? » Dessine- moi l'économie. [Http//dessine mois économie/condition](http://dessine-mois-economie/condition). D'utilisation / 27/08/2020.

Les Mémoires :

Bibliographie

- ZERFA BELKASSEM. « La compétitivité des entreprises algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », Mémoire de magistère management, université d'Oran, 2014.
- Meziani moustapha : «la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia » ; mémoire de magistère, Bejaia, 2004.
- Bennaï. H, « impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises étude de cas d'un échantillon des PME de la commune de Bejaia », mémoire de master, université de béjaia, promotion 2010-2011.

Sites d'internet :

- [www./c/.com/définition-compétitivité.Jsp](http://www.c/.com/définition-compétitivité.Jsp). Consulté le 02/08/2020.
- [Http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm). Consulté le 03/08/2020.
- [www./c/.com/définition-compétitivité.Jsp](http://www.c/.com/définition-compétitivité.Jsp). Consulté le 29/08/2020
- <http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>, Consulté le 01/09/2020.
- <https://dx.doi.org/10.1787/9789264275683-en>. Consulté le 14/08/2020.

Résumé

Avec les mutations que connaît l'économie mondiale et la pression concurrentiel qui est de plus en plus accrue, la compétitivité des entreprises devient une nécessité pour assurer sa survie et sa pérennité et d'être capable d'affronter les marchés étrangers et conquérir les entreprises sur leur propre marché.

L'observation montre que les PME sont peu compétitives à l'étranger, la minorité qui a réussi à l'export souffre de plusieurs contraintes qui rendent leur engagement à l'international difficile.

Dans le cas des PME, l'acquisition d'un avantage compétitif sur son marché local, lui a permet de réussir à l'exportation malgré les difficultés rencontré lors de son engagement à l'export.