

UNIVERSITE D'ORAN
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE
GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES

MAGISTER EN SCIENCES COMMERCIALES
OPTION : MANAGEMENT DES ENTREPRISE

MEMOIRE DE MAGISTER

SOUS LE THEME

**Besoins Organisationnels et Fonction d'exportation
dans l'entreprise Algérienne**

Présentée par :
Melle ALLALI Fatiha

Sous la direction de :
Mr : REGUIEG Issad Driss

JURY :

Président : Mr. BENBAYER Habib

Professeur – Université d'Oran

Rapporteur : Mr. REGUIEG-ISSAD Driss

Maitre de conférences – Université d'Oran

Examineur : Mr. KOURBALI Baghdâd

Maitre de conférences – Université d'Oran

Examineur : Mr. BOUDI Abdelkader

Maitre de conférences – CU. De Béchar

Année Universitaire : 2007-2008

Remerciements :

Je tient tout d'abord à remercier et d'exprimer mes gratitudes vers mon dieu qui m'a donné le courage et la patience afin d'achever ce travail.

Je remercie infiniment et énormément mon encadreur M^r : REGUIEG Issad Driss pour son aide et conseils tout le long de cette étude.

Et j'insiste incessamment a présenter mes remerciement les plus distingués à M^r : M^{ed} HACHEMI pour son soutien et sa modestie, aussi tous les membre de la société SARL SIMAP qui ont été très aimable avec moi et il m'ont encouragé fortement.

Comme je remercie ma chère soeur MANSOURE Fatima qui était toujours présente pour m'encourager et m'aider.

Je remercie M^{ed} BEN ADDA qui a consacré beaucoup de temps à la saisie et la mise en page de ce mémoire.

En fin, je remercie tous ceux qui m'ont encouragée et qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Dédicace :

A la mémoire de mon père ALLALI Abdelkader
Et tous les membres de ma famille.

Plan de travail

Introduction générale:

Première partie :

L'organisation de l'entreprise : variable clé à gérer.

Introduction.

Chapitre 1 : l'organisation de l'entreprise.

Section- notion fondamentale et concept de base.

Section2- les typologies des structures organisationnelles.

Chapitre 2 : évolution organisationnelle de l'entreprise

Section 1- pourquoi le changement de structure organisationnelle ?

Section 2- la gestion d'un projet de réorganisation.

Conclusion

Deuxième partie :

Fonction d'exportation et nécessité organisationnelle.

Introduction.

Chapitre 1- l'exportation : premier pas vers l'internationalisation

Section 1- l'entreprise et le défi de mondialisation

Section2- les pratiques des entreprises à l'exportation.

Chapitre 2-: les réponses organisationnelles des entreprises aux mutations d'environnement international

Section 1- : l'importance des activités d'exportation dans l'entreprise.

Section 2-: l'exportation et l'évolution des schémas organisationnels des entreprises.

Conclusion.

Troisième partie:

L'entreprise Algérienne et fonction d'exportation.

Introduction

Chapitre 1 : fonction d'exportation et l'organisation des entreprises Algériennes.

Section 1 : l'entreprise Algérienne et ses caractéristiques d'organisation

Section 2 : les pratiques des entreprises Algériennes à l'exportation.

Chapitre 2-: étude de cas : SARL SIMAP.

Section 1 : présentation générale de la société SARL SIMAP.

Section 2 : les différents changements structurels.

Conclusion

Conclusion générale

Introduction

Dans les évolutions rapides et permanentes de l'environnement, dans un contexte instable et complexe, l'entreprise est constamment en changement pour assurer sa survie et son développement. Elle est dans l'obligation d'évoluer et de s'adapter aux changements de l'environnement. Les mutations internes et externes s'intègrent dans l'entreprise par les différents processus de gestion et en particulier, par les processus organisationnels vers de nouvelles structures qui constituent l'élément le plus délicat dans la phase de changement. Il n'est pas réaliste de croire que l'organisation pyramidale traditionnelle survivra aisément dans le futur. Ces hiérarchies seront de moins en moins incapables de négocier efficacement le changement.

L'internationalisation est aujourd'hui une composante majeure de ce phénomène de réorganisation et une raison d'être du processus en cours d'externalisation et de globalisation des marchés. En effet, depuis quelques années, ces mutations de l'environnement obligent les entreprises à repenser leurs modes d'organisation où la compétition entre les différents modèles d'organisation est devenue une question essentielle. L'exportation constitue la forme initiale d'un processus d'externalisation qui traduit la volonté d'engagement de l'entreprise pour initier ou développer une fonction d'exportation. Cela dépend d'un certain nombre de facteurs résumés en deux volets : Un volet externe lié à l'environnement de l'entreprise, la concurrence et la compétitivité et un volet interne lié aux capacités de l'entreprise, c'est-à-dire le pouvoir.

Dans le cas de l'Algérie, le thème de développement international occupe ces derniers temps une place prépondérante dans l'actualité économique nationale. Il est vrai que plus que jamais l'entreprise Algérienne est appelée à choisir parmi les options stratégiques par rapport à son activité, les moyens nécessaires à son insertion dans l'économie internationale. Mais le fonctionnement de l'entreprise

Algérienne laisse apparaître de nombreuses contradictions de nature interne et externe traduisant un manque réel de performance créé par les faiblesses du mode d'organisation.

Autrement dit, quels sont les besoins organisationnels ou les conditions structurelles à mettre en place pour créer ou développer une fonction d'exportation ?

Cette démarche s'inscrit dans une logique qui favorise le champ organisationnel à partir d'une fonction d'exportation, comme source d'action interne. Tout changement dans les objectifs de l'entreprise peut l'amener à réaménager ses structures pour lui permettre d'y faire face. Cet impact des objectifs est recherché en matière d'exportation.

L'hypothèse que nous essayons de vérifier d'après ce travail montrera qu'il existe une relation étroite entre le développement de l'activité d'exportation et la capacité à proposer des configurations organisationnelles et des adaptations structurelles permettant aux entreprises de préciser des choix stratégiques pour pouvoir prétendre entretenir des échanges avec le marché international. Aussi le positionnement stratégique dans ce dernier est largement tributaire à la présence d'une organisation spécifique. Les entreprises exportatrices sont d'autant plus compétitives qu'elles disposent de structures et de comportements organisationnels capables de viser le marché international, de satisfaire mieux le plus rapidement et le plus durablement possible le client.

L'intérêt de cette recherche est de recueillir des éléments des réponses en rapport avec les défis organisationnels auxquels les dirigeants doivent faire face pour initier ou soutenir l'expansion des activités de leurs entreprises à l'étranger et pour comprendre que la capacité d'innovation et d'apprentissage des organisations offrent une perspective intéressante des activités internationales.

Ce travail de recherche adopte pour son développement une démarche classique qui se compose de trois parties. La première traite l'organisation de l'entreprise comme moyen de gestion, elle est elle-même répartie en deux chapitres. Le premier est consacré à analyser les éléments fondamentaux de l'organisation de l'entreprise. Son contenu est structuré en deux sections : la première présente les notions fondamentales et les concepts de base, la deuxième détermine les différentes typologies de structures organisationnelles. Bien que le deuxième chapitre définisse la nécessité d'un changement structurel au niveau de l'entreprise et présente un projet de réorganisation et ses implications pour une conduite efficace.

La deuxième partie élabore simplement la fonction d'exportation et ses nécessités organisationnelles. On explique dans le premier chapitre le défi de mondialisation des entreprises par les causes, les modalités de l'internationalisation et les principaux choix de modes de présence à l'étranger. Cela nécessite une politique générale basée sur un diagnostic qui résulte des options stratégiques liées au développement de la capacité d'exportation des entreprises. On continue par le deuxième chapitre intitulé "les réponses organisationnelles des entreprises aux mutations d'environnement" qui dépend de l'importance des activités d'exportation dans l'entreprise et présente les différents chemins organisationnels qui permettent à l'entreprise d'accroître sa participation au niveau international ;.

Tandis que la troisième partie est consacrée à la présentation d'une idée globale sur la participation des entreprises Algériennes aux activités d'exportation. Au début, on expose quelques caractéristiques organisationnelles de l'entreprise Algérienne et ses activités pratiquées en matière d'exportation. Nous complétons ce travail par une étude empirique au niveau d'une entreprise exportatrice nommée SARL SIMAP.

Première partie :

L'organisation de l'entreprise:
variable clé à gérer

Introduction :

Dans un environnement caractérisé par des mutations économiques approfondies, une complexité croissante et une concurrence qui s'intensifie, le management des entreprises devient un facteur essentiel de compétitivité qui repose de plus en plus sur l'organisation.

Cette dernière, est un effet reconnu aujourd'hui comme technique de management pour l'ensemble de l'entreprise et il n'est pas une fin en soi, mais un outil de gestion au service des objectifs de l'entreprise et des stratégies adaptées pour les atteindre.

De ce fait, l'entreprise est constamment obligée d'inventer non seulement de nouveaux produits mais de mettre en place de nouveaux comportements organisationnels adaptés à l'environnement, à la technologie dont elle dispose et surtout à ses stratégies.

Cette première partie portera sur le concept de l'organisation d'entreprise comme une variable clé à gérer et elle contient deux chapitres. Dans le premier on présentera les notions fondamentales et les différentes typologies de structures organisationnelles. Le deuxième chapitre sera consacré à l'étude d'un besoin de projet de réorganisation et de la manière de le gérer.

Chapitre 1 :

L'organisation de l'entreprise

Section I: notion fondamentale et concept de base.

1-Organisation de l'entreprise : définition et nécessité.

L'organisation est le terme le plus usité dans notre vie quotidienne car sans organisation, aucun travail ne peut se faire, soit parce que les actions à exécuter sont nombreuses et doivent être réalisées dans un certain cadre, soit parce que plusieurs individus doivent collaborer pour accomplir une même opération.

L'organisation est la façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement¹.

L'Organisation est aussi l'action d'organiser qui présente deux exigences : diviser les activités en tâches d'une part et coordonner ces tâches efficacement d'autre part. L'organisation peut-être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire²

L'entreprise a un ensemble de moyens matériels, humains et financiers agencés et coordonnés en vue de poursuivre des objectifs explicites. l'organisation d'entreprise indique comment ces moyens sont disposés, combinés, hiérarchisés et Comment s'effectue le partage des tâches, les modalités de coordination entre les différentes fonctions, dont sont constituées les équipes de direction et la répartition du pouvoir décisionnel.

L'organisation d'entreprise est en conséquence la manière dont le travail est planifié, réparti entre les différentes membres de l'entreprise et des choix principaux

¹ Laradj Tahar " organisation, motivation et efficacité organisationnel" thèse d'état en science économique, université d'Oran, 2002, P40

² H. Mintzberg, " structure et dynamique des organisation " paris, édition d'organisation, 2000, P18

concernant la façon dont on assure le regroupement des différentes activités et la coordination nécessaire au sein de ces activités.

L'organisation décrit le cadre dans lequel doit se situer le mode d'exécution des tâches, c'est à dire la division du travail et le type des relations d'autorité adoptées au centre de décision .

Dans cet esprit , organiser devient alors la mise en place des éléments statiques qui consiste à élaborer une structure et une conception dynamique qui tient compte des hommes, des interactions de leurs fonctions et de leur système de communication . C'est la structure qui va déterminer où se situera l'autonomie potentielle et où se trouveront les lignes directrices, mais ceci ne faut pas omettre de considérer le coté humain de sa composition .

Dans cette optique, on peut noter que la structure est l'ossature de l'organisation d'entreprise et elle n'est plus statique, elle contient des parties dynamiques qui indiquent comment le travail doit s'effectuer à l'intérieur des circuits créés. Et l'approche structurelle nous paraît la plus apte à proposer une approche globale et opérationnelle de l'organisation d'entreprise .

chaque entreprise est une forme spécifique d'organisation jugée efficace pour augmenter la productivité et atteindre les buts principaux :³

- atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Organiser l'emploi des ressources.
- maîtriser les processus internes.
- réduire les dysfonctionnements.

Le mot organisation désigne tout regroupement d'autonomie réalisé de façon volontaire pour coordonner le plus efficacement possible des

³ Luc boyer, noël équilbey, " Organisation théorie et application", paris, édition d'organisation, 2000, P90

moyens en vue d'objectifs déterminés et une réponse au problème d'action collective. Donc la performance de l'entreprise dépend de plus en plus fortement sur des facteurs organisationnels.

1- 1- La structure organisationnelle de l'entreprise :

H. Mintzberg écrit " après avoir lu plus de deux cents livres et articles sur le sujet , je n'étais pas très sûr de ce qu'était la structure " il est vrai que la structure est l'une des concepts les plus difficile à cerner⁴ .

Le concept de structure est une notion ancienne utilisée dans des multiples disciplines. L'application de ce terme à l'entreprise complète le plus souvent par un qualificatif, on parle ainsi de structure d'activités , de structure juridique , financière et organisationnelle . C'est évidemment que au sein de la structure organisationnelle que conviendra ici de comprendre le terme .

D'un point de vue organisationnel, on désigne par la structure la manière dont sont organisées ensemble les parties d'un tout.⁵

Selon les auteurs, le concept de structure fait référence :

-à " la description des services et des rapports qu'ils ont entre eux , ainsi qu'aux liaisons hiérarchiques existants entre les chefs à différents niveaux " J.Aubert Krier⁶

- Aux "moyen de division du travail en un certain nombre des tâches et de coordination entre celle-ci " H.Mintzberg⁷

⁴ Tony alberto, pascal combinal " comprendre l'entreprise théorie ; gestion relation social paris, Nathan, 2001, P 103

⁵ Conso pierre, " l'entreprise en 20 leçons ", Paris, dunod, 1997, P68

⁶ Michel Kalika, " structure d'entreprise, réalité, déterminent, performance ", Paris, economica, 1995, P 04

⁷ H. Mintzberg, op. Cit, P02

- Aux "voies hiérarchiques et de communication entre les différents niveaux et cadres administratifs aux informatiques données circulant par le canal de ces voies " A.D Chandler ⁸.

La structure d'une entreprise est le cadre dans lequel se déploient les multiples actions du processus d'exploitation, un ensemble des voies de communication qui serviront de support à la transmission de l'information, un mode de division du travail, localisation de critère de décision, d'exercice d'autorité, réseaux de communication, système de solution des conflits et d'intégration sociale.

D'après ces diverses approches du concept de la structure organisationnelle, on peut savoir les éléments suivants.

1-2- Les composants structurels:

La majorité d'auteurs tendent à classer les composants d'une structure organisationnelle en deux catégories.

***les éléments de super structure:** se sont les élément les plus manifestés. Ceux dont l'organigramme donne une description minimum (les modes de division de travail, certain moyen de coordination, la taille d'entreprise)

*** les éléments d'infrastructure:** se sont les éléments les moins visibles et difficilement écrits par l'organigramme (planification, contrôle, l'évolution de performance). Ces composants donnent la vie à la superstructure et permettent l'accomplissement coordonné à ces activités

1 – 3- Les fonctions de structure organisationnelle:

Pour P.Druker la structure est un ensemble des moyens Pour atteindre les objectifs et les buts d'une institution⁹. Certes, la structure considérée comme un moyen d'atteindre les buts de l'entreprise, un outil de mise en œuvre d'une stratégie à travers la différenciation des tâches qu'elle consacre, la coordination qui permette la

⁸ A.D Chandler, "stratégie et structure d'entreprise ", Paris, les éditions de l'organisation, 1994, P42

⁹ a. desremaux, " structure d'entreprise analyse et gestion " Paris, vuiber, gestion, 1992, P 53

structure au tant que cadre d'évocation et de formulation de stratégie successive, Elle peut également être considérée comme un tremplin pour l'adaptation de l'entreprise.

2- Les caractéristiques d'une structure organisationnelle:

On peut constater deux caractéristiques différentes:

2 -1 -le caractère stable - dynamique:

Le terme de structure implique l'idée de stabilité, cette caractéristique trouve sa justification dans la nécessité de créer des zones de stabilité permettant une régularité du fonctionnement.

Mais la structure doit être flexible et dynamique pour s'adapter également à l'évolution de l'environnement et aux besoins des clients, cela conduit à des changements fondamentaux qui transforment les structures actuelles axées sur la capacité statique par des structures souples axées sur les tâches de l'environnement.

2-2- le caractère formel – informel:

Les concepts précédents consistent à voir dans la structure un ensemble des relations formelles qui permet de décrire le principe de regroupement des tâches d'une organisation, les propriétés de la hiérarchie, les mécanismes administratifs de coordination et une analyse des documents officiels.

Le terme de structure réelle doit être réservé pour désigner la structure réelle étant donné le résultat de la combinaison de la structure formelle et des relations informelles. Nous supposons en fait que la structure observée dans les entreprises constitue la structure réelle et que celle-ci est fortement représentative de la structure informelle.

3 - Les choix fondamentaux de l'organisation de l'entreprise:

On appelle structure, l'ensemble constitue par les éléments suivants : division du travail, exercice du pouvoir, système de coordination et relation.¹⁰

En pratique, la structure organisationnelle d'une entreprise basée sur des choix fondamentaux qui sont :

3 -1- la spécialisation du travail :

La spécialisation c'est-à-dire le mode et le degré de division du travail dans l'entreprise, sur quel critère et jusqu'à quel degré du détail le découpage de l'organisation. Donc c'est d'abord un choix de mode de découpage des activités, la complexité de l'entreprise est souvent telle que sa structure doit prendre en compte simultanément plusieurs modes de spécialisation et la spécialisation des tâches à une traduction horizontale (spécialisation fonctionnement) et une traduction verticale (les nombres des niveaux hiérarchiques).

- la spécialisation horizontale :

On considère généralement que la spécialisation est synonyme de productivité où ou comprend bien que la spécialisation des tâches est susceptible de prendre plusieurs types (par fonction ou tâche, par produit ou service, par clientèle ou marché, par couple produit marché, par zone géographique, par projet ...) et en pratique ces types de spécialisation se combinent suivant des choix, des tendance et les activités de chaque entreprise. En effet plusieurs avantages sont associés à la spécialisation des tâches mais elle présente même des inconvénients.

La spécialisation verticale :

Correspond à la séparation de la réalisation du travail de son administration de son contrôle autrement dit, la spécialisation verticale traduit l'existence d'un pouvoir hiérarchique et spécialisation verticale est le nombre des niveaux hiérarchiques qui en va dépendre :

¹⁰ ANALBERT Marie Noëlle, BARREAN Jean, "Economie d'entreprise" Paris, économie et gestion Sirey, 1994.

- de l'autonomie donnée aux collaborateurs : plus des supérieurs délégués, des responsabilités, donnent de plus l'éventail de subordination qui peut être élevé
- du développement des procédures et des systèmes d'information et de contrôle : lorsque l'entreprise dispose de plusieurs règles et procédures les biais de supervision directe diminuent et l'amplitude de l'éventail de subordination peut être plus large.
- de la nature des tâches, leur caractère répétitif routinier diminue l'occasion de relation entre le niveau n et le niveau n-1
- des niveaux hiérarchiques on observe en général un éventail plus large à la base de l'organigramme qui est au niveau de la direction.

La spécialisation favorise l'apprentissage en améliorant le savoir faire, engendre les économies de productivité, simplifie l'identification des responsabilités, autorise des recrutement de haut niveau pour un fonctionnement très spécialisé, et encourager l'emploi d'une main d'oeuvre peu qualifiée pour les travaux simples et répétitifs, facilite la formation du personnel et renforce l'autorité des supérieurs.

Mais elle rencontre des limites qui peuvent provoquer une monotone des tâches et réduire la polyvalence du personnel, ne facilite pas la compréhension en globale le travail donc limite la flexibilité interne enfin, une extrême spécialisation peut conduire au travail à la chaîne et aussi à ses excès.

3 -2-La répartition de l'autorité :

La définition d'une structure doit être complétées par une répartition de l'autorité qui peut être représentée par différents modèles et qui parfois se combinent

L'unité de commandement :

Tous les subordonnés ne dépendent que d'un seul chef, les avantages sont évidents : la plus grande clarté règne dans l'organisation, discipline et contrôle sont facilités par la recherche en cascade des responsabilité, la coordination et la communication sont les points faibles d'une telle modalité

L'autorité dans la spécialité :

Cette dernière ne dispose pas d'une autorité générale mais d'une autorité dont la spécialité est la recherche d'une flexibilité généralisée dans l'entreprise et d'une parfaite réactivité qui incite aujourd'hui à donner le pouvoir à l'acteur le plus compétent, la rapidité décisionnelle, s'améliore l'autorité s'exerce plus efficacement de l'autre, les difficultés et la coordination ne peut s'opérer qu'au niveau du chef d'atelier.

L'autorité partagé :

Pour recueillir les bienfaits et effacer les critiques des deux modalités précédentes par un principe de double lignes : une ligne dispose d'une autorité générale et une autre autorité dans la spécialité dont l'avantage du procédé est très net lorsque une organisation dépasse une certaine taille et un degré de complexité donné une seule unité de commandement ne permettrait par de multiplier les spécialisations étroites indispensables à une bonne connaissance de certains problèmes des spécialistes sont donc mises en place. Mais leur autorité aide à la présence des spécialistes compétents dans la structure et l'existence d'une ligne hiérarchique claire, mais le problème majeur est le risque de conflit entre les opérationnels et les fonctionnels.

3 – 3- La décentralisation / centralisation :

La centralisation résulte de la concentration des ressources humaines rares au sommet de l'organigramme. Ces ressources comprennent les décideurs de haut niveau hiérarchique et fonctionnel. Il s'ensuit une concentration du pouvoir des décisions au sommet de la décentralisation, résulte au contraire, de la déconcentration des ressources humaines et du pouvoir qu'a pour complément la distribution de l'autorité nommée « délégation » le long des réseaux hiérarchiques et fonctionnels très

renforcés; la déconcentration du pouvoir établit une répartition de l'autorité en fonction des objectifs locaux et la prise de décision est plus proche du terrain¹¹.

La décentralisation est une notion complexe, c'est la division du travail de direction, une entreprise est décentralisée si le pouvoir de décision de la direction générale est réparti, en outre plusieurs formes de décentralisation peuvent être distinguées.

La décentralisation verticale :

C'est la dispersion du pouvoir vers le bas de la ligne hiérarchique.

La décentralisation horizontale :

Le pouvoir de décision quitte la ligne hiérarchie, et il est recueilli par les fonctionnels.

La décentralisation sélective :

Certaines décisions sont prises par la direction, d'autres par la ligne hiérarchique

La décentralisation globale :

Chaque niveau de la hiérarchie s'occupe d'un ensemble des décisions.

La décentralisation améliore la qualité des décisions prises, en évitant tout les longs circuits de transmission d'information et la décision est prise par une personne connaissant mieux le problème. La décentralisation qui constitue un puissant élément de motivation, Il est impératif de mettre en place des procédures très strictes de contrôle, mais le risque se trouve dans une insuffisance de coordination. Tableau (1)

¹¹ Bruno Iussato, " Les structures de l'entreprise", BATNA, Chihab, 1995, P 11

Décentralisation	Centralisation
Améliore la qualité des décisions par leur adaptation au contexte	Confère une perspective globale aux décisions prises
Permet une réactivité plus forte grâce à un circuit d'information plus court	Facilite la cohérence des décisions prises dans des services
Facilite l'adaptation à un marché, a une situation locale	Permet de réagir vite sans consultation des services
Autorise des expériences locales et limite ainsi les risques	Renforce l'informatisation des politiques et des pratiques de gestion
Développe la motivation des cadres et des personnels.	Autorise le recrutement des cadres spécialisés de haut niveau
Renforce l'identification au service	Facilite la coordination entre le service
Accroît la stimulation inter personnels et inter services	Facilite le contrôle
Limite les risques de perte d'un homme clé	Réduit les risques liés à la confidentialité de l'information
Constitue un facteur de différenciation organisationnelle	Constitue un facteur d'intégration organisationnelle

Tableau 01:décentralisation/centralisation:les avantages respectifs

Source: j.p.helfer –M . kalika, op. Cit, p 22

En pratique, une série des caractéristiques incite les entreprises à décentraliser, au contraire à la centralisation. On peut les citer suivant le Tableau N: (2)

Facteurs	Décentralisation	Centralisation
Nature de la décision	Tactique	Stratégique
Taille de l'entreprise	Grande	Petite
Environnement	Complexe, instable	Simple, stable
Contexte de la décision	Normale	Urgence, crise
Coût de l'erreur	Faible	Elevé
Culture de l'entreprise	Décentralisatrice	Centralisatrice
Formation du dirigeant	Supérieure	Autodidacte
Pouvoir	Pouvoir	Familial
Localisation	Localisation	Sud

Tableau 02:les facteurs de décentralisation et de centralisation

Source : j.p. helfer, m. kalika, op.cit, p228

3 -4 -La coordination :

La coordination a pour objet d'ajuster les éléments de la structure horizontalement et verticalement qui maintient l'ensemble des différentes parties et les différents acteurs de l'entreprise par trois mécanismes différents.

La supervision directe:

Il y a une introduction d'une responsabilité et donc d'une hiérarchie se traduisant par des instructions, des ordres et un contrôle¹². Le supérieur donne des ordres, des instructions aux subordonnés, et il vérifie l'accomplissement du travail.

L'ajustement mutuel :

C'est le mécanisme le plus simple et le plus direct de coordination de travail par des moyens de communication généralement informelle.

La standardisation du travail:

Quatre modes de standardisation jouent un rôle de coordination et de contrôle important (la standardisation des procédures, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications, la standardisation des normes) qui permettent le contrôle direct et permanent.

Les comités:

Il est évident que le travail en groupe est un excellent facteur de coordination, le comité de direction constitue un moyen de coordination qui facilite l'acceptation et la mise en œuvre des décisions prises.

Les agents coordinateurs :

Au sein de la structure des postes sont réservés à des responsables dont la tâche sera essentiellement d'assurer une coordination entre les fonctions et les services, les cadres fonctionnels conseillent, mettent en présence et tout ça en suivant une responsabilité très précise.

1

¹² Jean Aubert, " stratégie d'entreprise ", Paris, édition liaisons, 1995, P243

Section II : la typologies des structures organisationnelles

1 - La présentation des structures organisationnelles :

1- 1-L'organigramme :

C'est une représentation graphique, plus ou moins détaillée de la structure de l'entreprise qui dessine horizontalement ou verticalement des renseignements sur :¹³

- la répartition des tâches.
- les niveaux hiérarchiques.
- les liaisons hiérarchique et fonctionnelles existant entre les services.

Dans sa version classique, l'organigramme se présente sous la forme d'un schéma plus ou moins pyramidal où les instances dirigeantes se trouvent au sommet et la base est composée par les membres opérationnels il est possible de distinguer les niveaux, les lignes hiérarchiques et échelons, mais on trouve aujourd'hui d'autres formes d'organigramme en cercle ou en étoile.

En pratique, la décision de définir un organigramme pris par le dirigeant, dépend de plusieurs facteurs :

- la culture du dirigeant, la direction préfère la clarté ou l'ambiguïté.
- le cycle de vie de l'entreprise et plus généralement représenté par son contexte économique, et si l'entreprise est dans une phase de stabilité qui permet d'inscrire la définition des rôles dans la continuité ou bien dans la phase de développement rapide.
- la taille de l'entreprise devient un outil de préciser les membres de l'entreprise ou bien l'effectif impose une clarification et une diffusion écrite.

¹³ Jean Luc charron, sabine sépari, “ Organisation et gestion de l'entreprise ”, Paris, Dunod, 1998, P82

L'organigramme c'est un bon outil de description de la structure d'entreprise, il fournit une représentation visuelle des rapports de subordination entre les postes, les divisions, les services et les personnes dans l'entreprise.¹⁴

Et un bon organigramme doit indiquer les particularités suivantes :

- les subdivisions en service et en poste de travail.
- les fonctions exercées.
- l'importance des différentes unités de travail.
- l'autorité attribuée à chaque poste.
- les liens de subordination des différents collaborateurs.
- la place de chacune de collaborateur et sa responsabilité.

Mais il ne faut jamais oublier les limites de l'organigramme. Il décrit la structure à un moment donné (outil statique) et représente les relations formelles, il donne une vision normative ce qu'elle devrait être et ne pas être. Ce qu'elle est dans la réalité de l'entreprise, derrière la structure formelle se profile une structure informelle qui ne donne pas une idée exacte des flux de travail à travers les niveaux hiérarchiques et les postes qu'il présente. Il ne suffit pas en tant que telle pour structurer le fonctionnement.

L'organigramme reste malgré cela l'instrument fondamental de schématisation de la structure macroscopique de l'entreprise, ce titre est susceptible de montrer les grands choix organisationnels d'une direction et représente notre premier objet d'attention.

1 -2 -La présentation proposée par MINTZBERG:

Pour Mintzberg l'organisation n'est pas vue comme composition des services ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnelles mais comme un assemblage de six parties:

¹⁴ Paul Donomique Gagnon, Gilles savard, et autres, “ L'entreprise ”, Canada, Gaétan martin, 2000 P 113.

Le sommet stratégique :

Les hauts dirigeants qui définissent la stratégie, les grandes orientations de l'entreprise, il est investi de la mission de direction (ensemble des tâches qui concourent à la réalisation de ses objectifs), il développe la stratégie conçoit la structure, détermine l'allocation des ressources (il affecte les hommes et la ressource matérielles et financières aux différents tâches), il gère les relations avec l'environnement, il dirige, recrute, rémunère, motive, contrôle et supervise le centre Opérationnel à travers la ligne hiérarchique, il exploite l'information et traite les perturbations (dysfonctionnement, conflits)

La ligne hiérarchique:

Elle joue le rôle d'intermédiaire entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

-Du haut vers le bas de l'organisation: elle transmet les directives et les consignes du sommet stratégique et veille à leur application, elle met en œuvre la stratégie et la politique de l'entreprise.

-Du bas vers le haut: elle rend compte au sommet stratégique de l'activité du centre opérationnel (rapports, comptes-rendus d'activité, elle transmet les remarques).les réclamations qui dépassent sa compétence et les cadres de niveau intermédiaire à toutes les attributions du cadre dirigeant mais dans le contexte de la gestion de sa propre unité.

Le centre opérationnel :

Chargé d'accomplir le travail de production, il est constitué des membres de l'entreprise dont le travail concourt directement à la production et à la vente des biens et des services : approvisionnement, stockage, fabrication, vente, livraison.

Le groupe support logistique

Il est Composé des fonctionnels de soutien, ce sont des unités fonctionnelles logistiques comme le cas des activités sociales des professions, les conseils juridiques qui fonctionnent de façon indépendante.

La technostructure :

Les membres de la techno structure sont chargés en particulier d'élaborer les méthodes de fabrication et de stockage, les procédures d'approvisionnement de vente, de livraison, de recrutement du personnel, les systèmes de planifications, d'évaluation et de notation.

Dans une entreprise très développée, la technostructure standardise les flux de travail du centre opérationnel et le travail intellectuel de l'organisation.

L'idéologie :

Les éléments culturels comme des croyances, des valeurs, des traditions et des comportements partagés par les membres de l'organisation et distincts les uns des autres.

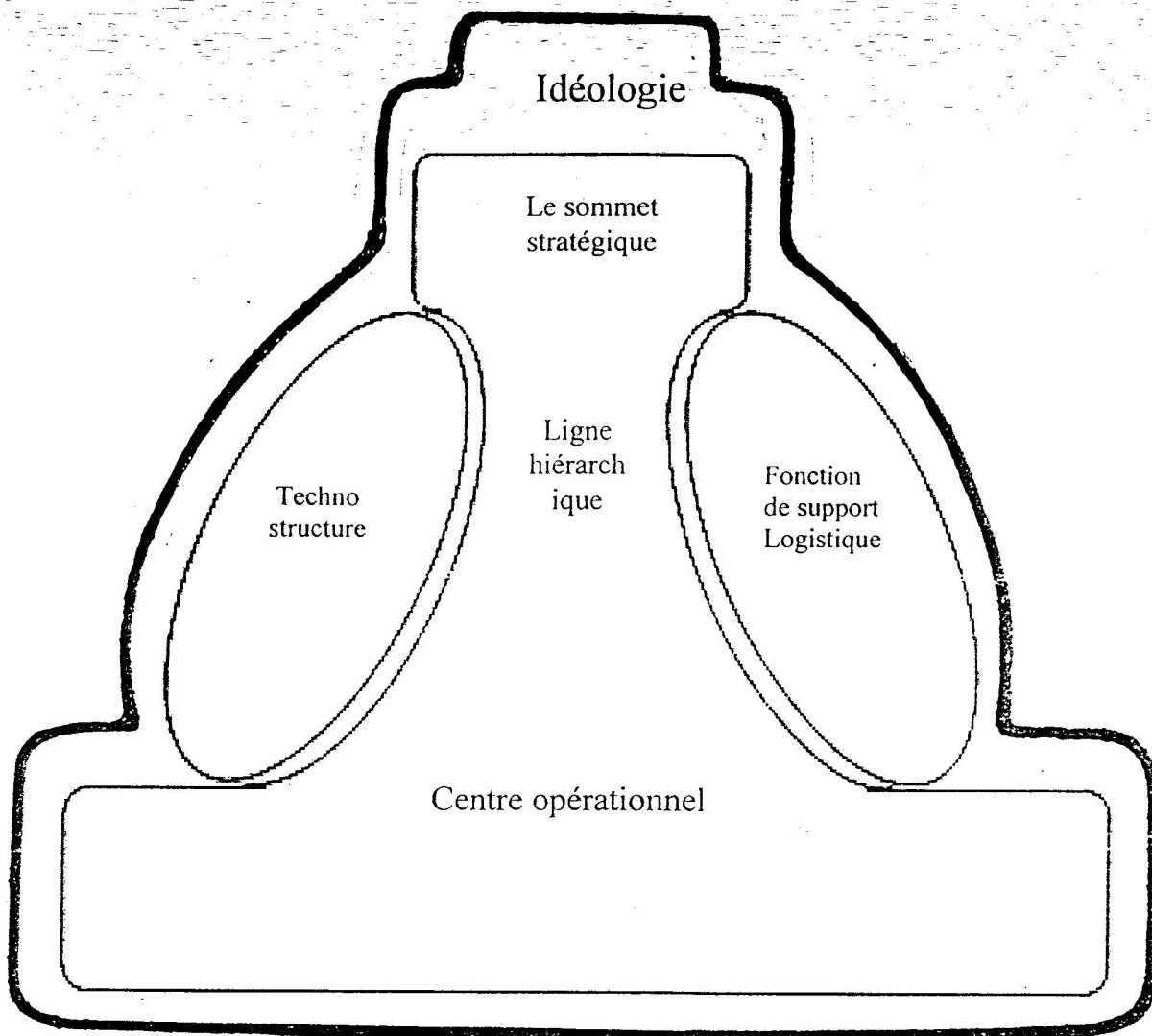


Figure 01: les six parties de base de l'organisation.

Source : Jean – Luc charron, sabure séparé, op. Cit. p84

2 - Les formes classiques de l'organisation :

2 -1 - L'organisation fonctionnelle :

L'organisation fonctionnelle vise à regrouper les tâches selon un critère de spécialisation, les unités sont très dépendantes les unes des autres car elles sont complémentaires.

C'est le premier type de toute organisation où le découpage horizontal du travail est réalisé par rapport aux grandes fonctions à remplir dans l'organisation (achat, vente, production,.....) ce type de structure s'applique plus particulièrement aux entreprises non productrices à l'activité routinière¹⁵.

Et avec une telle structure on cherche, en priorité à réaliser des économies d'échelle en concentrant les compétences et les moyens. Pour que cette structure soit gérable correctement, il faut que chaque unité concentre des savoirs faire, un ensemble de tâches en interaction fortes et dont l'activité puisse être mesurée par un ensemble de coûts homogènes, il faut que les interactions entre les unités soient capables de bien canaliser les flux d'autorité afin de permettre l'exercice d'une responsabilité effective dans chacune d'elles et de minimiser les coûts de coordination.

L'organisation par fonction signifie d'abord découper horizontalement un flux intégré en unités opérationnelles, spécialisées, homogènes quant aux savoirs faire mis en oeuvre et qui constituent une chaîne des valeurs complétées par des activités supports. Ce découpage est guidé essentiellement par le souci de privilégier l'efficacité et les économies d'échelle qui peuvent résulter de la concentration des compétences et des moyens. Ce dernier provoque des ruptures dans les flux internes de travail

¹⁵ Gilles Bressy, Christian Kon Kuyt, " économie d'entreprise", Paris, Dalloz, 1998, P66

(Recherche et développement, approvisionnement, fabrication de composent – assemblage, distribution) que l'on compense par la mise en œuvre des moyens de coordination ¹⁶

Une structure fonctionnelle permet d'atteindre un niveau d'excellence technique supérieur à tout autre forme de regroupement à condition que l'environnement et la technologie de l'entreprise restent suffisamment stables et que l'organisation interne respecte quelques règles simples du fonctionnement.

L'organisation fonctionnelle pose des problèmes lorsqu' apparaissent des situations qui exigent de grandes nécessités de coordination entre les unités, ce qui ne convient qu'à des entreprises peu complexes situées dans un environnement de marché relativement stable lorsque l'entreprise est de grande de taille, la hiérarchie s'allonge de plus en plus et la direction a des difficultés à assurer l'intégration de ou unités devenues trop importantes, et construisant des facteurs de nouveau types d'organisation.

2 -2 -La structure divisionnaire :

Cette structure a deux traits essentiels "une séparation très nette entre direction générale et division, une semi autonomie entre celles ci" les critères de séparation des divisions peuvent être : les produits, les marchés, les zone géographique et les types de clientèle qui est le type de structure adapté par la majorité des grandes entreprises car il permet une grande flexibilité et limite les problèmes de coordination dans les mesures où le chef de division est responsable de l'ensemble de la division et qui permet à la direction générale de s'occuper de formuler des stratégies de Fixation d'objectifs et de contrôle.

¹⁶Group HEC de Joy-en-Josas,"strategor, politique générale de l'entreprise", Paris, Dunod, 1997, P279

En effet l'organisation divisionnaire offre donc la possibilité d'entretenir une variation des cadres supérieurs dans laquelle on pourra sélectionner les futurs dirigeants et aussi plus facilement résoudre les problèmes de succession. L'avantage d'une telle structure est de mobiliser les savoirs, les savoirs faire relevant des différentes fonctions et de les mettre en mouvement ensemble pour les concrétisations d'un projet dont elle a la charge de mobiliser et articuler autour d'un même projet.

Mais la structure divisionnaire présente aussi des inconvénients : Elle devient très difficile à gérer si les interdépendances entre les différentes activités sont trop nombreuses et trop fortes, ne permettant pas d'exporter au mieux les économies d'échelle. Elle peut devenir extrêmement compliquée à gérer lorsque les interdépendances deviennent trop fortes, en particulier lorsque l'activité est intégrée verticalement et l'adaptation de cette organisation est cependant coûteuse quand elle conduit à répartir entre plusieurs divisions les moyens communs. Cela explique le recours à une troisième forme hybride combinant les deux formes précédentes

2 -3 -Structure matricielle:

Afin de pallier aux difficultés rencontrées aussi bien dans la structure par fonction, que dans la structure par opération, une troisième issue est préconisée. La structure matricielle (la structure mixte) est la combinaison des deux types des structures précédemment énoncées¹⁷.

Ce type de structure correspond à une répartition des tâches réalisée suivant deux critères différents fonctionnels et divisionnaires, elle allume deux compétences, celle des chefs de profit ou de produit ou divisionnaire et celle du spécialiste de la fonction.

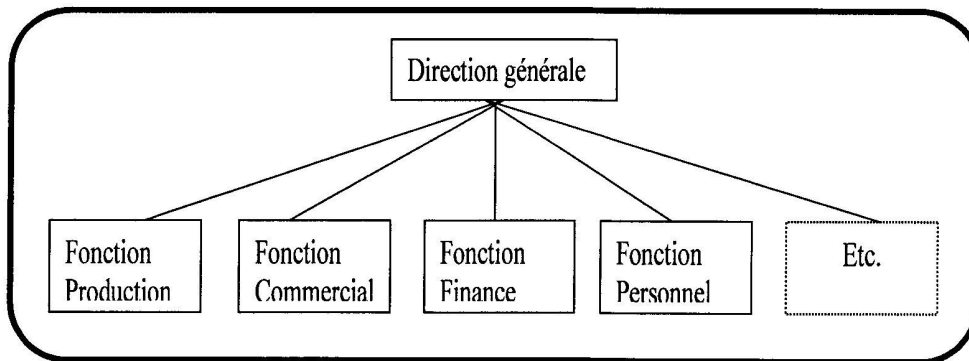
¹⁷ Tahar laradj, op.cit, P 53

C'est une structure très souple adaptée aux changements et aux contextes difficiles, car l'abandon d'un projet ou le lancement d'un autre bouleverse en quelque sorte l'organisation de l'entreprise, la supervision directe ne peut dominer cette organisation, exige beaucoup de collaborations, de communications, et de discussions entre ces membres.

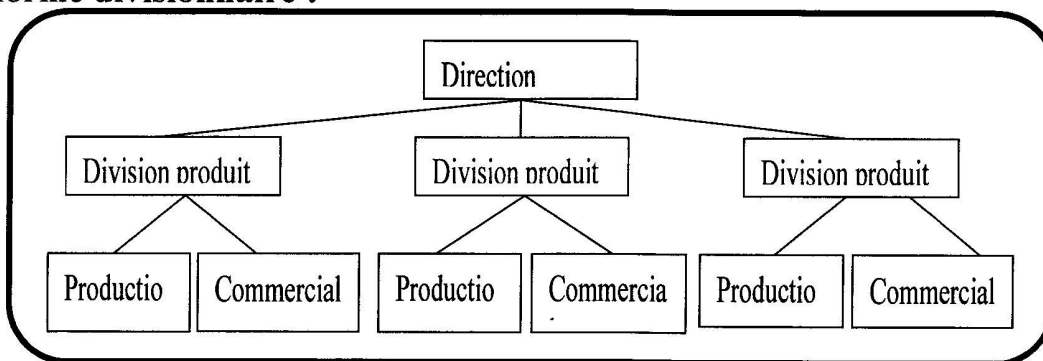
Et avec la structure matricielle l'organisation évite de choisir une base de regroupement de référence à une autre elle choisit les deux, mais elle doit créer une double structure d'autorité par voie de conséquence. La structure matricielle sacrifie le principe d'unité de commandement mais ce type d'organisation présente naturellement des risques de conflits entre les services fonctionnels et responsabilité produits.

Elle engendre généralement des coûts administratifs plus élevés que les structures plus conventionnelles. Cette structure a été développée pour répondre aux lacunes des structures verticales pour conduire des activités nécessitant de fort volume de communication entre spécialistes des différentes fonctions.

La forme fonctionnelle :



La forme divisionnaire :



La forme matricielle

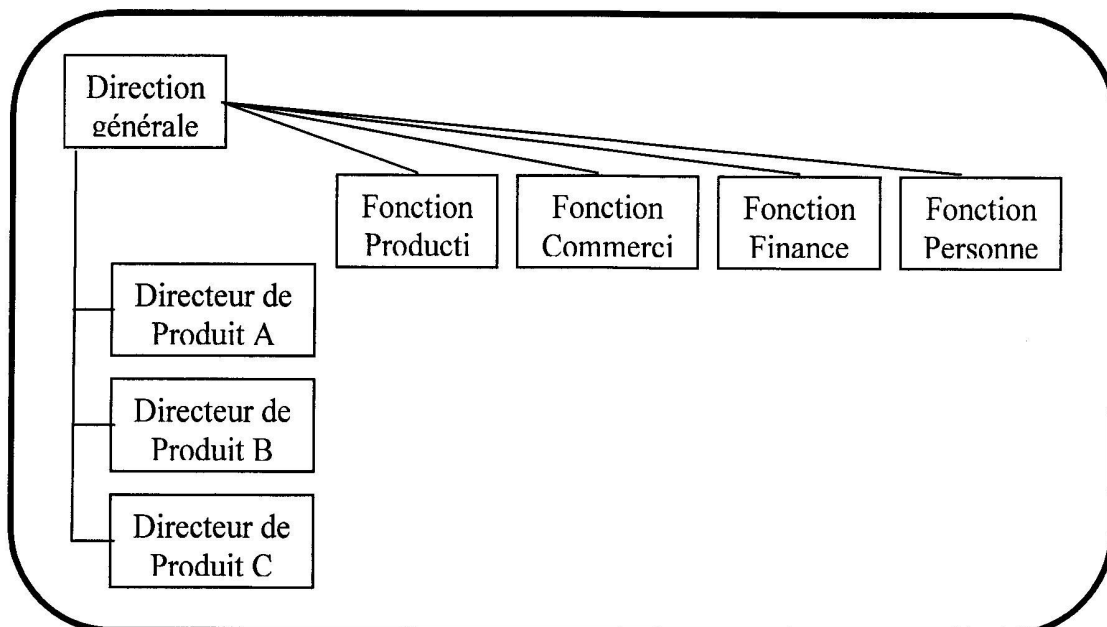


Figure 02:les formes classiques d'organisation

Source : Michel kaliKa, op. Cit. , p26

3 - La typologie des configurations structurelles :

La plupart des organisations sont soumises aux forces divergentes des cinq éléments de base : centre opérationnel, sommet stratégique ligne hiérarchique, technostructure et fonction de support logistique. Ceux-ci vont tirer l'organisation dans des directions différentes suivant qu'ils prennent plus ou moins d'importance.

Dans un premier temps, Mintzberg a identifié cinq configurations structurelles: la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnaire, et l'adhocratie auxquelles il a ajouté ultérieurement deux nouvelles configurations : l'organisation missionnaire et l'organisation politisée qui permettent d'intégrer les phénomènes de culture d'entreprise et de conflit de pouvoir. Figure (03)

3 -1 - La structure simple

La structure simple n'est pas élaborée avec des comportement peu formalisés, c'est là sa principale caractéristique de façon typique, la technostructure est inexistante ou peu développée, elle ne pose pas de fonction de support logistique, le pouvoir est très centralisé, la ligne hiérarchique est très réduite, elle se limite à une mixité composée d'un dirigeant et d'un groupe de salariés exécutant le travail. La composante la plus importante de l'organisation est le sommet stratégique qui assure la coordination par une supervision directe, précisément, toutes les décisions importantes ont tendance à être prises par la direction générale donc le sommet stratégique est la partie clé de la structure .

L'environnement d'existence de la structure simple :

L'environnement de la structure simple est à la fois simple et dynamique. L'environnement simple est susceptible d'être compris par un seul homme et l'environnement parfois dynamique empêche les analystes de privilégier la coordination, standardisation et le système technique non sophistiqué évite le recours aux fonctionnelles logistiques.

L'organisation est généralement de faible taille et relativement jeune ce qui explique des liaisons informelles entre la direction et les opérations qui ne donne pas le temps de se structurer de manière stable, les relations personnelles sont privilégiées et la plupart des organisations passent par une structure simple au cours de leurs premières années d'existence.

Les limites de la structure simple:

- Tout repose sur un seul homme donne ses capacités, sa volonté et sa santé, l'entreprise risque alors de disparaître avec le dirigeant.
- celui-ci débordé par les problèmes quotidiens, néglige les aspects stratégiques qu'il confond avec les questions opérationnelles.
- La centralisation est parfois mal vécue par des membres de personnel qui refusent la paternalisation, l'autocratie et les perspectives réduites de promotion.
- Enfin toutes modifications rapides de contexte surtout la complexification croît de l'environnement technique rendu vite cette structure inadaptée¹⁸.

3 -2 La structure divisionnaire :

La structure divisionnaire s'appuie sur le regroupement en unité sur la base des marchés au sommet de la ligne hiérarchique, le sommet stratégique délègue à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise de décision concernant ses propres opérations puis le mode de coordination dominant est la standardisation des résultats s'appuyant sur une autonomie des décisions.

La structure divisionnaire n'est pas réellement une structure, c'est une coquille d'accueil d'autres structures qui ne sont pas nécessairement très décentralisées puisque la délégation de pouvoir peut s'arrêter au niveau des directeurs de division. Le sommet stratégique ayant des ressources financières, gère le portefeuille d'activité, désigne les responsables de division et contrôle les performances, alors que les divisions stratégiques sont centralisées. Et les composantes les plus importantes sont

¹⁸ Jean Gerbien, Claude Ainard "organisation, Méthodes et technique fondamentale", Paris, Dunod, 1998, P 85.

le sommet stratégique et la ligne hiérarchique. Les systèmes de contrôle utilisés peuvent cependant décourager l'innovation et la prise de risque.

L'environnement d'existence de la structure divisionnaire :

La structure divisionnaire est souvent le résultat d'un processus de différenciation liés à la diversification des marchés en terme de produits, et aussi en termes de clientèles et de régions, à condition toutefois que les environnements des divisions soient suffisamment simples et stables pour justifier l'emploi de stands de performance. Il autorise une meilleure allocation des capitaux, une répartition des risques de plus grande capacité de réponse stratégique que la bureaucratie mécaniste, les systèmes de contrôle utilisés peuvent cependant décourager l'innovation et la prise de risque.

Les limites de la structure divisionnaire :

La structure divisionnaire présente deux types de problèmes :

- Une instabilité structurelle lorsque le siège tend à usurper le pouvoir des divisions et à centraliser les décisions, ou au contraire à s'enfoncer devant l'efficacité des marchés qui coordonnent alors les divisions, elle oscille aussi entre l'intégration d'une structure unique ou l'éclatement en unités indépendantes.
- Les problèmes de performance sociales comme la standardisation des performances utilise uniquement des mesures économiques qui ont tendance à privilégier les aspects économiques par rapport aux aspects sociaux, d'autant plus que les directeurs sont jugés sur des critères financiers, comme le dit Mintzberg « les entreprise sont socialement irresponsables ».

3 -3- La bureaucrate mécaniste :

La composante la plus important est la technostructure qui élabore les procédures de travail par une extrême spécialisation des taches et une formalisation importante et une formation en général faible. Cette forme d'organisation repose essentiellement sur la standardisation des procédures de travail opérationnelles pour assurer sa coordination, une prolifération des règles, des procédures et de

communication formalise, régule le fonctionnement d'unités opérationnelles de grande taille dont les tâches sont routinières, très spécialisées et regroupées selon un mode fonctionnel. Les pouvoirs de décision sont relativement centralisés, une distinction nette entre opérationnels est donc à la fois verticalement centralisée et horizontalement décentralisée mais de façon limitée.

L'environnement d'existence de La bureaucratie mécaniste :

L'environnement est stable, ce qui facilite la pression de travail et donc sa standardisation simple et autorise une spécialisation extrême. Il s'agit d'entreprises âgées qu'ont le temps d'améliorer leurs standards systèmes techniques .aussi les régulateurs permettent de réduire au maximum la marge des opérations et il convient aux entreprises de grande taille où le regroupement des tache est réalisé sur la base des fonctions ou la décentralisation est importante (standard fonctionnelle centralisée) et la bureaucratie mécaniste est une configuration structurelle inflexible ,donc elle est efficace pour les environnements simples et stables et la production de masse d'éléments standardisés.

Les limites de la bureaucratie mécaniste

Les problèmes de la bureaucratie mécaniste sont d'abord humains par la formation, et la spécialisation de travail où la nature humaine devient un gêne et le mal profond de la bureaucratie concentrent essentiellement dans le manque de liberté et de confiance accordée aux opérateurs.

Le risque de cette structure est de déboucher sur un conflit entre efficacité du travail et la satisfaction des individus du système d'information. Par ailleurs le fonctionnement est mal géré car les informations remontent lentement et perdent leur qualité d'où l'incapacité des dirigeants à définir une stratégie valide et rapide.

3 – 4 La bureaucratie professionnelle :

La bureaucratie professionnelle est basée sur le recrutement des spécialistes formées pour le centre opérationnel professionnel à qu'on laisse une très grande latitude dans le contrôle de leur propre travail, repose fondamentalement sur la standardisation des qualifications bien horizontalement que verticalement ,de ce fait la ligne hiérarchique est réduite car les cadres intermédiaires sont inutile et absents, cette structure est très décentralisée et le pouvoir fondé sur la compétence professionnelle et non sur la position hiérarchique la majeure partie de la normalisation est le fruit de la formation extérieur a n'est pratiquement pas nécessaire de disposer d'une technostructure aussi que les fonction de support logistique qui sont relativement élaborés et le centre opérationnel est la composante la plus importante de l'organisation.

L'environnement d'existence de La bureaucratie professionnelle :

La bureaucratie professionnelle se développe dans les environnements stables si non la standardisation des qualifications ne serait pas possible, et permet de définir les compétences suffisamment à l'avance pour les incorporer dans des formations longues et complexes de plusieurs années.

La complexité de l'environnement oblige à recourir exclusivement à la compétence et donc la formation des opérateurs à un système technique régulateur évité le recours à une techno structure lourde qui réduirait le pouvoir opérateurs.

Les limites de La bureaucratie professionnelle :

Ce type d'organisation devient vite impuissant face à des professionnels incompetents qui ne sont pas conscients et mal formés et irresponsables.

Les professionnels ont tendance à ignorer les besoins de l'organisation et de clients pour perfectionner leurs qualifications, la coordination qui repose sur la standardisation des qualifications se pose alors des problèmes lorsque les formations ne sont pas les mêmes.

Le dynamique de l'environnement nécessite une concertation poussée entre spécialités différentes ce qui n'est pas toujours bien accepté par des personnes très centrées sur leur spécialité.

3 -5 -L'adhocratie :

Dans l'adhocratie nous avons une cinquième configuration distincte, une structure très organique avec peu de formalisation du comportement, une spécialisation horizontale poussée basée sur la formation, une tendance à regrouper les spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du personnel, une utilisation importante des mécanismes de liaison pour encourager l'ajustement mutuelle à l'intérieur des équipes et entre les équipes.

De toutes les configurations c'est l'adhocratie qui respecte le moins des principes classiques de management, d'une part elle donne une autorité quasi formelle au personnel staff, de ce fait la traditionnelle distinction « ligne staff » et d'autre part, elle compte largement sur une structure matricielle, en combinant à la fois les critères commerciaux pour regrouper le personnel et pour le fait même se dispenser d'unité de commandement.

Les fonctions de support logistique représentent la partie clé de l'organisation c'est une structure tournée vers l'innovation qui doit se placer en rupture avec les routines et oublier l'organisation innovatrice on peut donc s'appuyer sur une ancienne forme de standardisation pour coordonner ses activités.

L'environnement d'existence de L'adhocratie :

Cette structure est adaptée dans les environnements dynamiques, instables et complexes. Comprenant les technologies de pointe, les changements fréquents de produits, les profits temporaires de façon précise, l'adhocratie est clairement située dans un environnement qui exige une structure organique et une structure décentralisée, en effet il combine plus de démocratie avec moins de bureaucratie, elle est ainsi une structure à la mode très efficace pour l'innovation. L'adhocratie est

souvent une organisation jeune parce qu'il s'agit de la forme la moins stable de structure. On peut conclure que la structure adhocratique peut être associée à la jeunesse de l'organisation et aux premiers pas vers le développement structurel.

Les limites de l'adhocratie :

Elle suppose une forte autonomie à l'ambiguïté du fait d'un double commandement et de problème qui n'est jamais totalement défini.

L'adhocratie est conflictuelle du fait de la nécessité d'interaction entre différentes spécialités et des chevauchements de pouvoir. Elle exige de fortes capacités de résolution des conflits, mais elle pose des problèmes d'efficacité car elle est faite pour réaliser des choses, le travail est irrégulier les communications sont nombreuses et la ligne scalaire est très lourde.

C'est une structure instable car elle a toujours tendance à se transformer en bureaucratie professionnelle en stabilisant son environnement afin de gagner une efficacité, en bureaucratie mécaniste simplifiant l'environnement par le choix des marchés judicieux ou même en structure simple par l'éclatement de l'entreprise pour réduire sa taille¹⁹.

3-6- L'organisation missionnaire :

L'organisation missionnaire peut n'être qu'un vernis recouvrant l'une des cinq structures précédentes car l'organisation missionnaire est caractérisée par l'idéologie mais ses composantes organisationnelles peuvent prendre l'une des cinq structures de base.

Lorsque l'identification est à la fois suffisamment forte et naturelle pour jouer le rôle d'un mécanisme nécessaire de coordination, l'organisation tend à adopter la configuration missionnaire où l'idéologie est extrêmement forte, ce qui compte avant tout la mission.

¹⁹ Laurent pascal, François bonard, " économie d'entreprise", paris, les éditions d'organisation, 1997, P 85.

Dans la structure missionnaire, l'idéologie définit les normes et les croyances qui vont standardiser les comportements et assurer une forte coordination et ce d'autant plus que l'idéologie donne un grand sens de la mission à tous les membres de l'organisation.

L'une des caractéristiques de l'organisation missionnaire est sa taille réduite qui permet des contacts personnels dont le départ d'idéologie forte encourage leurs membres à tirer tous ensembles et elle devient le mécanisme de coordination majeure .

3-7- L'organisation politisée

L'organisation politisée est souvent une grande organisation en crise et la politisation est le moyen éventuel de gérer la crise. L'organisation politisée n'est pas réellement une configuration structurelle car selon Mintzberg cette organisation doit être définie en terme de pouvoir et non pas en terme de structure, donc l'organisation politisée est une organisation où les jeux de pouvoir entre les individus dominent le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit donc d'une organisation en crise où le sens de la mission est perdu, les jeux de pouvoir et l'intérêt personnel des membres prend le pas sur toute autre considération.

Les sept configurations de H.Mintzberg sont des configurations correspondantes à la prédominance d'un mécanisme de coordination et d'une partie de l'organisation en raison de la nature des facteurs de contingence qui forment son contexte²⁰.

²⁰ L.melbouci, M.C. belmihoub, " l'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise public industrielle en Algérie ", Les cahiers du cread, N° 55/ 2001, p 62

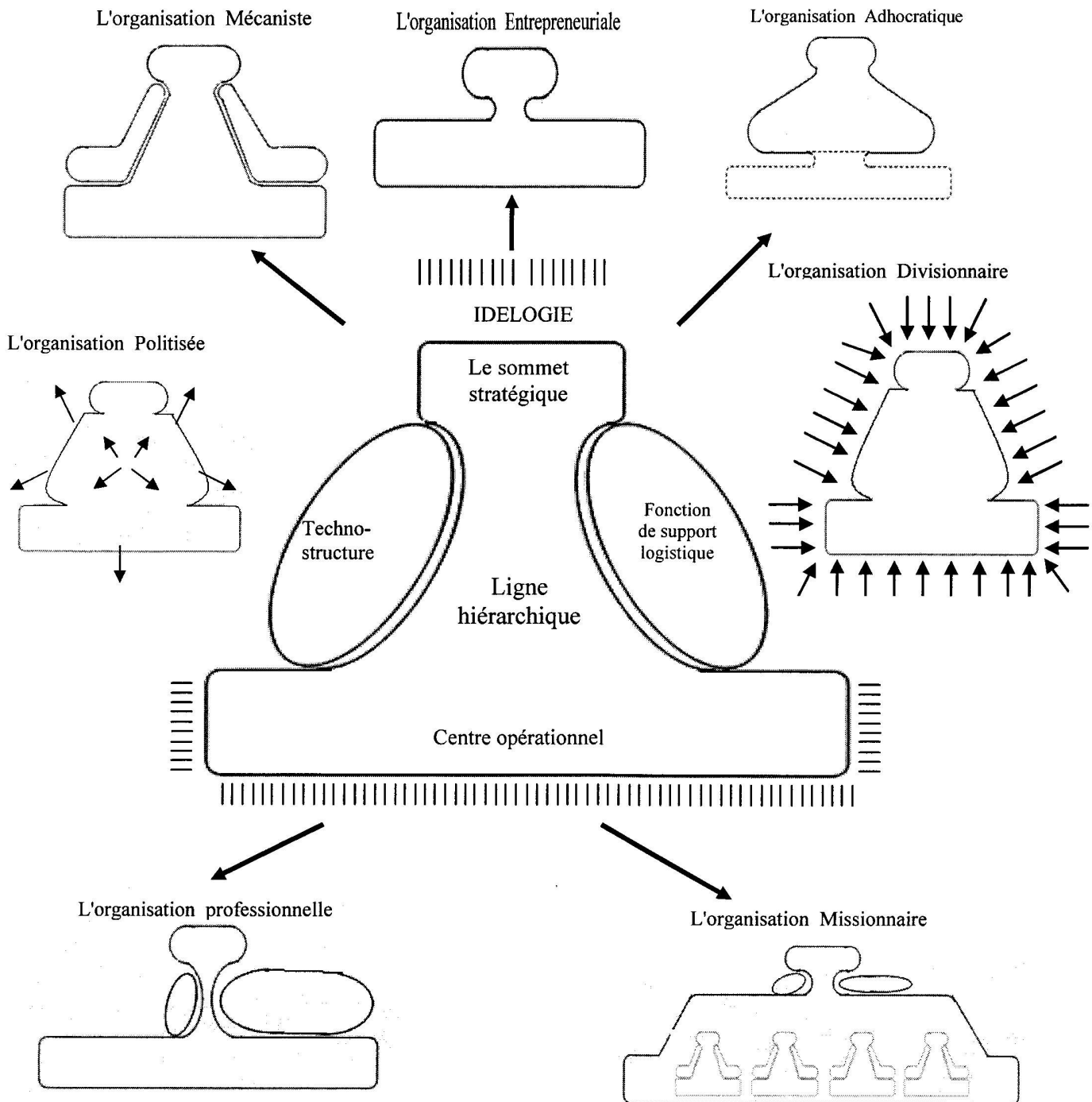


Figure 03: Les sept configurations de Mintzberg.

Source: L.Melbouci, M.C. Belmihoub, "l'évolution de la pratique organisationnelles dans l'entreprise publique industrielle en Algérie " Les cahiers du CREAD, N° 55/2001, P63

Chapitre 2 :

Evolution organisationnelle de l'entreprise

Section I : pourquoi le changement des structures organisationnelles :

1 - l'évolution des pratiques organisationnelles de l'entreprise:

1-1- La vision mécaniste de l'organisation dans l'entreprise:

Dans cette organisation, le travail est routinier, les tâches sont simples, la machine administrative est bâtie autour d'une structure opérationnelle. En outre, cette configuration est caractérisée par une centralisation verticale des décisions, avec une distinction très prononcée entre hiérarchie et fonctionnel, un contrôle comme Mécanisme de base et une connaissance implicite du fait que seul le sommet de la hiérarchie organisationnelle connaît la situation réelle de l'entreprise.

Les origines de la vision mécaniste de l'organisation:

A partir de la révolution industrielle et les inventions de la machine en Europe et en Amérique la conception de l'organisation est couramment mécaniste et le développement technique a donné une naissance à plus de bureaucratisation et de routinisation des modes d'organisation avec une structure plus rigide et une décision accrue et intensive du travail. Et les auteurs représentatifs de cette image sont F.W Taylor, H Fayol et Max Weber.

Contribution de l'école de gestion scientifique:

C'est au début du 20^{ème} siècle que se développe vraiment le courant rationaliste avec l'expérience de Taylor, fait dans le contexte du démarrage de la société industrielle américaine, Taylor met en place une analyse scientifique des tâches pour découvrir la façon la plus économique de réaliser un travail ²¹.

L'ingénieur français Henri Fayol développe l'analyse des fonctions de l'entreprise et notamment de la fonction administration avec une rationalisation de la structure et la mise en avant du principe d'unité de commandement. Donc c'est la

²¹ G. Faure, “ structure, organisation et efficacité de l'entreprise”, Dunod, Paris, 1991, P 26

structure hiérarchique simple et claire qui sépare les responsabilités plus souvent par fonctions, par zones géographique ou par produit.

Contribution de max weber et la vision mécaniste de l'organisation:

Max weber (1947) a marqué l'approche mécaniste d'une manière profonde. Il observa les parallèles que l'on pouvait faire entre la mécanisation de l'industrie et la prolifération des formes bureaucratiques d'organisation qui met l'accent sur la précision, la rapidité, la régularité, la fiabilité et l'efficacité au quelles on parvient grâce à une division permanente des tâches, au contrôle hiérarchique et au recours à des procédures détaillées²².

Les limites de la vision mécaniste de l'entreprise:

L'entreprise est présentée comme un système quasi fermé sur lui-même sans interaction avec son environnement et l'idée d'adaptation est insoutenable, mais la réalité nous démontre l'impact de l'environnement sur l'entreprise, et pour cela L'organisation mécaniste est sévèrement critique avec des formes incapables de s'adapter avec un degré élevé de l'instabilité de l'environnement et qui ne facilitent pas les prédictions au sujet des changements qui peuvent survenir.

Des nouveaux auteurs réfléchissent à des solutions satisfaisantes où l'organisation serait soumise à des facteurs de contingence, c'est-à-dire des caractéristiques évolutives qui influencent ses décisions, ses actions et sa structure comme une réponse parmi d'autres à un problème qui n'a pas de solution tout à fait optimale et répétitive.

1-2- La vision organique et l'approche contingente de l'organisation :

La contingente peut se définir comme une situation spécifique et évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standards pour une organisation.

²² Reguieg Issaad Driss, “ structure marketing et innovation organisationnelle dans l’entreprise publique Algérienne ”, thèse d’état en science économique, université d’Oran, 1999 P 22.

Cette contingence est structurelle car les changements dans les variables provoquent des évolutions dans la structure des entreprises et les facteurs de contingence sont des variables propres à chaque organisation qui orientent l'entreprise vers des modes d'organisation variés.

Donc il n'y a pas de façon idéale d'organiser toutes les entreprises ou un bon modèle organisationnel applicable dans tous les cas, mais chaque entreprise doit être contingente aux conditions particulières de son environnement et de sa stratégie.

Les origines de la vision organique de l'organisation:

Dans un cas où les activités économiques sont directement conditionnelles par un degré élevé de complexité, la durée de vie du produit courte, les mutations technologiques accélérées, les évolutions des techniques et des procédés de fabrication, le positionnement de la concurrence il ne s'agit plus comme au temps de la mise en place de la production de masse d'agir sur les seuls prix de revients moyen, la standardisation des produits, des méthodes et des outils de travail, Les entreprises sont appelées à redéfinir leurs structures respectives qui étaient conçues pour une société de consommation de masse et adapter leurs organisations du travail aux nouvelles exigences de la marche.

L'introduction de plus de souplesse de flexibilité et des fluidités des structure pour répondre aux exigences de la qualité, la rapidité de livraison et de différenciation, la direction est contrainte de gérer le changement organisationnel et une profonde réflexion sur les modes d'intervention permettant la résolution des problèmes de disfonctionnement et d'adapter leur organisation afin de mieux maîtriser et modeler l'environnement de l'entreprise.

Un certain nombre d'auteurs, souvent à partir des recherches empiriques ont fait progresser ce courant, nous en citerons quelque uns:

- **Wood Ward :**

En 1965 Joan Wood Ward (1916- 1971) analyse les liens entre la structure et les systèmes techniques de production d'une certaine organisation manufacturière pour déterminer les paramètres qui expliquent les structures adaptées.

D'après ces analyses, seules les technologies utilisées dans le système de production expliquent les différences de choix de structure des entreprises par leurs types de technologies.

- **Laurence et Lorsh :**

En 1947, Paul R. Laurence et Jay W. Lorsh élaborent aux Etats Unis une théorie qui explique la contingence des parties d'une structure en degré de turbulence de leurs environnements locaux. Ils formalisent ainsi les notions de différenciation et d'intégration.

- **Burns et stalker :**

en 1966, Thomas Burns et G.M. stalker analysent l'influence de l'environnement sur la structure des entreprises et les analyses constatent un déterminisme des choix structurels en fonction des cinq types d'environnement plus ou moins complexes et turbulents.

- **Henry Mintzberg :**

De puis la fin des années 70, Henry Mintzberg essaie de faire une synthèse de tous facteurs de contingence et les intégrés pour proposer des structures organisationnelles adéquates. Les principaux facteurs de contingence propres à l'organisation sont l'âge, la taille, la technologie utilisée et le style de pouvoir. La stratégie de contingence de l'environnement sont sa variabilité sa complexité sa turbulence et son incertitude.

Donc le courant des théories de la contingence ou l'explication par le contexte conclut que les structures d'entreprise dépendent des contingences auxquelles ces entreprises se trouvent confronter il ne serait exister dans les conditions de structure idéale à procéder. Les facteurs; taille, environnement, technologie, stratégie, et culture ont poussé les entreprises au changement organisationnel.

2 - Les principaux facteurs de réorganisation :

Le courant des théories de la contingence détermine que les structures d'entreprise dépendent des contingences auxquelles ces entreprises se trouvent confrontées. Donc l'entreprise va définir la structure qui lui y est la mieux adaptée en se fondant sur la prise en compte d'un certain nombre de critères, en particulier:

2 -1- L'environnement :

L'environnement de l'entreprise se définit par rapport à tout ce qu'est situé en dehors : la nature de ses produits, les clients et les concurrents, elle est alors un ensemble des ressources dont la maîtrise lui est nécessaire a cette dernière et conditionne l'organisation elle même²³.

Les contributions qui s'inscrivent dans le cadre de la contingence reposent sur le postulat de base selon lequel les organisations sont les systèmes ouverts confrontés à l'incertitude qui doivent s'adapter à l'environnement pour survivre. Les réflexions sont ici essentiellement axées sur les processus organisationnels permettant d'assurer l'efficacité de l'adaptation à l'environnement. Il n'est assurément pas très facile de déterminer quelles caractéristiques de l'environnement affectant de manière importante la structure le l'entreprises.

²³ L.Melbouci, M. C. Belmihoub. Op. cit, P85

Quatre caractéristiques peuvent être retenues parmi les plus significatives :

- la stabilité et la prévisibilité
- la complexité
- la diversité
- l'hostilité

C'est à partir de ces caractéristiques et de leurs combinaisons éventuelles, il est possible de présenter les principales implications structurelles suivantes:

Le dynamique de l'environnement :

C'est-à-dire la difficulté de prévoir, anticiper des changements fréquents et importants. Cette incertitude va supposer des réponses organisationnelles et suivant la structure de l'entreprise, le changement peut être en effet porteur des opportunités et ou des menaces.

Et plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique et souple, de sorte qu'un environnement stable favorise la standardisation du centre opérationnel.

La complexité de l'environnement :

L'environnement est complexe quand il est composé d'éléments nombreux hétérogènes et diversifiés. Plus l'environnement est complexe plus la structure est décentralisée. En effet la complexité de l'environnement agit sur l'intelligibilité du travail qui devient lui même complexe avec une décentralisation plus poussée que la structure soit bureaucratique ou organique.

La diversité de l'environnement :

La diversité des marchés est liée à la diversité des clients, des produits et plus l'entreprise a des marchés diversifiés plus elle a tendance à différencier sa structure sur la base de ses marchés par des regroupements en petites unités.

L'hostilité de l'environnement :

Un environnement très hostile amène l'organisation à centraliser fortement sa structure de façon temporaire. Et actuellement nous constatons une évolution importante sur le marché des produits sous l'effet d'une mondialisation des échanges, d'une concurrence qui s'intensifie dans le domaine de l'offre des produits d'une différenciation continue et des consommateurs qui exigent de moins en moins de produits de masse standardisés²⁴.

L'entreprise est pressée à innover et adapter ses produits de façon permanente aux exigences des clients et ceci va jouer de façon importante sur l'organisation de l'entreprise.

2 -2 -La stratégie :

Ce terme est aujourd'hui largement utilisé de manière très diverse et apparaît dans le domaine de l'économie d'entreprise par une planification à long terme, un besoin de décisions stratégiques cherchée à long terme, à se positionner et à orienter l'entreprise en tant que système finalisé par rapport à son environnement de façon non répétitive et pleine d'incertitude.²⁵

Et cela pour permettre d'agir plus efficacement sur des champs d'activités porteurs a terme d'excellents résultats. L'entreprise doit savoir concentrer ses forces autour des positions adéquates où elle pose les questions suivantes : sur quels marchés se dirige ? Quels produits promouvoir ou éliminer ? Quels moyens et quelles méthodes utiliser ?

De ce fait, l'entreprise recherche un avantage concurrentiel par les coûts ou par la différenciation de ses produits ou par les services qu'elle rend, un développement par couverture d'un espace géographique plus grand ou par une

²⁴ G. faure, op. Cit. P39

²⁵ G.probet, mercier.J.B et autres, "organisation et mangement", Paris, édition d'organisation, 2000, P 201

diversification de sa production .La structure d'entreprise est la façon de réaliser ces différentes stratégies.

On constate alors que les options stratégiques d'une entreprise conduisent à des actions vers l'extérieur mais aussi vers l'intérieur : il s'agit d'adapter le cadre de référence interne aux stratégies choisies, donc ses besoins de réorganiser autour des objectifs distincts.

2 – 3 - L'âge et la taille

Plus une entreprise augmente la taille plus sa structure va devenir complexe. ma petite entreprise, si elle pose malgré tout des problèmes d'organisation interne, a toujours une structure assez simple, le dirigeant est en prise directe avec des exécutants . La croissance impose de mettre en place entre la direction et l'exécution un niveau intermédiaire de responsabilité.

L'entreprise au cours de son développement passe par différentes structures plus ou moins bien adaptées à sa taille donc plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée, plus de tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées est plus sa composante administrative est développée et formalisée.

L'âge de l'entreprise est un facteur de contingence car on observe que le temps s'accompagne d'une évolution structurelle spécifique. Il apparaît que la formalisation augmente avec l'âge de l'entreprise, plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé donc la structure de l'organisation reflète l'âge de la fondation de son activité. Une jeune entreprise aura une structure relativement simple alors qu'une entreprise plus ancienne sera souvent victime de l'effet de bureaucratisation qui se traduira une complexification de l'organigramme.

2 -4 - La technologie :

Pour Mintzberg la technologie « c'est l'ensemble des instruments collectifs utilisés par les opérations pour effectuer le travail »²⁶. On peut distinguer deux dimensions :

- La régulation qui représente l'influence du système technique sur le travail de l'opérateur.
- La sophistication qui représente la difficulté qu'on a à comprendre le système technique.

Plus le système technique est régulé, plus le travail opérationnel est formalisé, et plus le centre opérationnel est bureaucratique. Et plus le système technique est sophistiqué, plus la structure administrative est élaborée, plus les fonctionnels logistiques sont nombreux et qualifiés.

Aujourd'hui les clients développent des perceptions, des attitudes, des motivations et des besoins de plus en plus divers, par conséquent des nouveaux produits apparaissent pour les satisfaire. En effet des nouveaux types de produits qui nécessitent des changements plus ou moins radicaux de modes de production. La remise en cause de la validité de l'organisation de tel ou tel service de production face à ces nouvelles méthodes et face à ces nouvelles technologies, l'ancien mode de fonctionnement n'est alors plus adéquat, il faut les réorganiser.

3- Le cycle de vie des organisations :

Les entreprises ne connaissent pas des évolutions linéaires, mais le changement se fait d'après deux phases principales :

- les périodes de continuité pendant lesquelles les forces internes ou la dynamique externe ne peuvent pas briser l'homogénéité du système.
- Les moments de ruptures périodiques où le système explose.

²⁶ H. Mintzberg, op.cit, P230

Mintzberg a tenté de présenter un modèle synthétique de ce phénomène de cycle de vie de l'organisation en précisant quelle configuration structurelle caractérisent les étapes suivantes :

3-1- La formation :

A ce stade, la forme entrepreneuriale est la forme choisie pour la création d'entreprise et le rôle majeur est le rôle entrepreneurial, dans cette phase entrepreneuriale on constate les caractéristiques suivantes :

- Rassemblement des ressources.
- Profusion d'aides.
- Activité entrepreneuriale.
- Absence de planification et de coordination.
- Pouvoir détenir par l'inspirateur du projet.

3-2- Le développement :

L'Action d'un gestionnaire fort consiste le plus souvent en l'instauration d'une structure fonctionnelle centralisée avec la spécialisation des principaux cadres de communication formelle et impersonnelle, des procédures comptables et budgétaires.

Ces éléments permettront à l'entreprise de connaître une nouvelle période de croissance régulière pour arriver à maîtriser une organisation plus grande aux activités plus diverses et complexes.

3-3- La maturité :

L'organisation a vieilli, la taille a augmentée, cette étape est celle de la stabilité des configurations missionnaires et bureaucratiques avec un système clos qui encourage ensuite le transit vers la configuration divisionnaire où la décision est décentralisée, l'organisation est orientée vers les résultats institutionnalisés des Procédures et des Politiques. Le climat est devenu plus formel et peu propice à l'innovation et à la créativité.

3- 4 -Le déclin :

Les conflits deviennent plus rudes et conduisent l'entreprise à sa disparition néanmoins on peut tenter, bien que difficilement d'atténuer la tendance fatale.

3 -5- Le renouveau :

Il s'agit pour soigner l'organisation de trouver des remèdes qui agissent efficacement de l'intérieur.

SECTION II : la gestion d'un projet de réorganisation

1 -Les processus d'un projet de réorganisation :

Une réorganisation constitue de ce fait un processus de recherche et d'action qui agit suivant à une perception d'un écart entre l'état structurel stable et les nécessaires évolutions. Nous venons donc de voir comment l'organisation d'une entreprise pouvait ressentir le besoin de se modifier selon diverses perspectives, lorsqu'elle décide d'agir face à la mouvance externe, par réaménagement de sa conception des divers facteurs de contingences, et pour cela il faudra au manager de savoir l'état actuel de l'entreprise et définir ce qu'il veut comme but, c'est à dire pour quelle raison on veut réorganiser ?

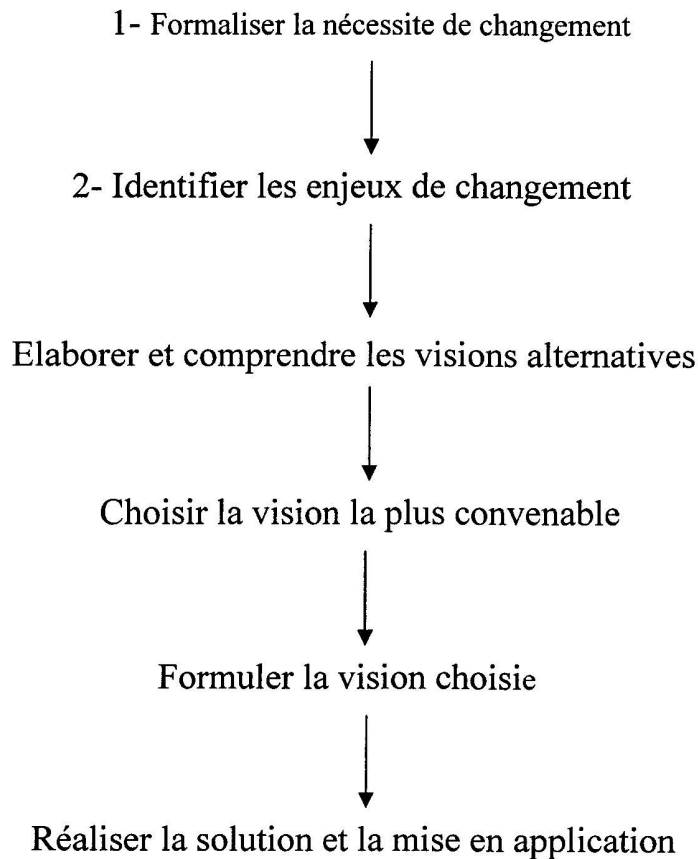
Ces deux étapes constituent en fait le cœur de toute méthodologie de réorganisation qui nous permet de bien poser le problème et savoir vers quoi on va. Une fois le malaise décelé et déterminé, une fois les objectifs fixés, on sait où on est et quel est le but qu'on veut atteindre. On décide alors si on désire vraiment lancer un processus de réorganisation, et quels sont les moyens humains, organisationnels, financiers nécessaires à mettre en œuvre ?

Encore il faut prendre une méthode nécessaire au gestionnaire d'un changement pour aider à maîtriser les dysfonctionnements et guider la situation vers les objectifs de la réorganisation. Il se demandera de comprendre et interpréter les changements possibles par une analyse des forces et des faiblesses des facteurs clefs de la situation, les menaces et les opportunités de l'environnement.

Pour chercher la manière la plus créative possible, toutes les solutions du problème posés doivent enrichir ces propositions par la mise en évidence des conséquences possibles des solutions envisagées qui nous permettent de choisir la solution la plus convenable en fonction des objectifs de l'entreprise et de sa situation, clarifier les modalités de réalisation de la proposition en spécifiant le délai et ressources nécessaires ainsi que le moment et le coût d'intervention de ce dernier.

Finalement le projet de réorganisation présenté et adapté, reste ensuite à le mettre en place.

On peut synthétiser les démarches utiles d'un projet de réorganisation par les phases suivantes.



2- Les nouvelles approches organisationnelles

Plus l'entreprise se situe dans un monde de contingences, plus elle va favoriser les modes d'organisation par projet ou par réseaux qui seront alors les unes de ses méthodes privilégiées.

2 – 1 -L'Organisation par projet :

De nombreuses entreprises sont confrontées à des problèmes d'organisation liés aux caractères non répétitifs de leurs activités. ceci peut s'exprimer de différentes manières et concevoir tout ou une partie de l'entreprise, et la non répétitive des

activités introduit la notion de durée finie qui vont être organisées autour du concept de projet.

On appelle projet toute activité non répétitive qui visé à atteindre un objectif déterminé fonder sur la maîtrise des risques identifiés grâce a l'emploi des outils adaptés à la complexité du projet, la recherche permanente de la qualité des méthodes des ressources humaines impliquées et de l'organisation.

Perspective de L'organisation par projet:

La gestion par projet est de plus en plus fréquente sous l'effet d'une part d'accélération des changements qui affectent les activités non répétitives et pour des périodes les plus courtes, et d'autre part de la complexité accrue et de la taille croissante de nombreuses activités .Alors, pour répondre à de telles exigences il faut mettre en place des processus d'intégration spécifique à chaque situation ainsi on adapte des solutions organisationnelles très différentes.

Les intérêts et la limites de l'organisation pas projet

L'entreprise est confrontée à un nouvel environnement dont les principales caractéristiques sont la contraction et la fragmentation des marchés. L'importance donnée à la rapidité d'exécution et la recherche des formes d'organisations privilégiant la souplesse, la simplicité et la capacité d'adaptation suscitent à l'auto organisation une large place accordée à l'initiation au mode de projet dans lequel se définit et se façonne l'avenir de l'entreprise

Les limites de ce mode d'organisation du travail viennent d'une supervision de la structure par projet à caractère temporaire et par le nombre de projets dans une entreprise qui s'accroît. Donc il est très difficile dans ces conditions d'assurer une coordination

2 -2 -L'organisation par réseau:

D'une autre façon encore plus développée récemment par un cumulus d'avantages de différentes structures et pour profiter d'avantages locaux on combinent les compétences distinctives qui représentent la structure par réseaux.

Le réseau s'appuie sur des entreprises ayant des compétences distinctives différentes ou des accès plus favorables sur certains marchés. Dans ce cas, chaque entreprise partenaire va s'efforcer à conserver et de développer des savoirs faire de mieux en mieux et de laisser remplir par d'autres certaines fonctions. Dans ce cadre chacun va pouvoir conserver sa propre stratégie et développer la structure d'organisation qui convient le mieux à cette stratégie

Les entreprises organisées en réseau ont des champs d'application larges où les tentatives de typologie se heurtent à la fluidité des formes et tient autant du marché que la hiérarchie en raison de flux frontalier entre composantes du réseau. Entreprise réseau c'est avant tout une idée du processus d'intégration permettant de valoriser le potentiel de richesse et d'innovation liée à la différenciation poussées.

Perspective de l'organisation par réseau :

On trouve dans ce type d'organisation des relations de collaboration, d'interdépendance basées sur la communication et un climat informel orienté vers les bénéfices communs .c est à dire, que la base de ces organisations .C'est la confiance mutuelle des diverses parties des réseaux elles peut être entretenue par un système d'information qui intègre et donne des informations .sur les flux respectifs de travail et sur les activités coordonnées entre les divers parties du réseau.

Les intérêts et les limites d'organisation par réseau:

On a compris qu'il vaut mieux se doter d'une vision stratégique solide plutôt que d'un cadre de développement rigide puisque il faut désormais gérer le changement en permanence. La non prévisibilité est devenue une norme de la vie quotidienne des entreprises.

La structure par réseaux permet particulièrement de faire face à des situations complexes qui doivent être gérées à l'échelon planétaire, elle permet aussi des changements rapides face à des situations concurrentielles changeantes, bien qu'il ne soit pas possible de résoudre des problèmes complexes avec des structures simples.

Dans cette optique la communication devient un facteur constitutif de structure organisationnelle et non plus une déterminante secondaire.

3 - Les freins au réorganisation et les conditions de réussite :

Les obstacles au changement sont nombreux cependant, on doit tenter ici de constater ces freins et rassembler les principales conditions qui favorisent l'acceptation et la réalisation du changement , ces facteurs constituent un climat favorable aux transformations souhaitées.

3- 1- Le changement n'est pas confortable, il exige des déséquilibres à la situation existante et le maintien de l'instabilité durant tout le processus de changement. Ce principe peut sembler à des conséquences importantes en matière de gestion du processus de changement, elles provoquent un véritable traumatisme. Le déséquilibre de la situation existante doit se faire dans le sens voulu et être maîtrisé

3 -2- Les motifs individuels de résistance à tout changement son nombreux : il est nécessaire que l'ensemble de salariés participe et s'implique pour que le changement réussit effectivement et durablement. Ces participations ne peuvent être obtenues que si chacun peut jouer un rôle actif dans le processus de changement de demande que chacun propose, décide, agir et soit responsable en fonction de sa position dans l'entreprise.

3 -3- La culture est un ensemble de valeurs durables et partagées par tous les membres de l'entreprise. Ces valeurs se traduisent à travers le comportement d'habitude et des rites. La culture regroupée des aspects hétérogènes, comprend un

effet de valeurs fondamentales de l'entreprise, celles qui donnent le sens de son activité. La culture comprend également des aspects telle que les places des clients, et la manière des traites, l'importance accordée aux différentes fonctions la manière dont elle a vécu le travail, la forme des relations interpersonnelles. La culture a donc une très forte influence sur la façon dont l'entreprise exerce son activité.

Les changements assez faciles à atteindre dans les entreprises où il faut partie de la culture et une des valeurs partagées. Il est possible d'affirmer que l'instabilité fait partie intégrante de l'entreprise, mais dans la grande majorité des entreprise pour laquelle le changement demeure un phénomène exceptionnel, plutôt perçu comme menaçant.

Donc pour mettre l'entreprise en phase avec des nouveaux objectifs et en des moyens d'utiliser, pour faciliter et accélérer le changement il faut cependant être conscient du fait que la culture change lentement et ne se transforme pas. Une évolution profonde de la culture demande plusieurs année, aussi il est nécessaire de prendre en compte cette contemporanéité dès le début du changement.

3 -4 - La complexité du processus de changement crée des risques importants de dériver par rapport aux objectifs que ce soit en terme de contenus, de délai ou de coût. Le système de pilotage permet d'assurer que le changement suit le cheminement voulu, de prévenir les dysfonctionnements et les écarts et orienter efficacement les efforts avec une souplesse et une flexibilité.

3 -5- La structure de l'entreprise peut et doit parfois changer, mais son impact sur la performance de l'entreprise doit être estimé. Les réorganisations stabilisent l'entreprise en bouleversement et les nouvelles organisations résolvent les problèmes existants. Alors les changements des structures doivent faciliter le fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie et la culture et non pas être le résultat de volonté de la direction pour exprimer son manque ou encore d'un phénomène de mode.

Conclusion:

La compétitivité des entreprises constitue une exigence fondamentale pour leur survie qui passe nécessairement par une prise en compte d'efficacité propre à des structures organisationnelles dans un contexte où l'avantage concurrentiel s'exprime de plus en plus en terme de réactivité et de bon fonctionnement de l'entreprise et sa capacité à bien faire, ne dépendant qu'en partie de la structure.

Les structures organisationnelles habituelles de division du travail strict ne sont pas bien adaptées à ces nouvelles formes d'organisation qui doivent permettre de répondre à la fois aux besoins de flexibilité, de coordination et aussi de contrôle.

Il est souvent moins important de dessiner une structure et de concevoir une organisation que d'instaurer un projet de réorganisations ou mettre en place de nouvelles structures. De façon générale on peut dire que l'adaptabilité de la structure est un facteur de réussite. La meilleure structure est celle qui change, or l'innovation et le choix d'une stratégie sont des conditions nécessaires, mais non suffisantes elles doivent compléter par la mise en place de nouveaux processus organisationnels, permettre la prise de décision rapide, faciliter le fonctionnement et assurer la cohérence avec la stratégie mais pas le résultat de la volonté de la direction ou encore d'un phénomène de la mode.

Deuxième partie:

Fonction d'exportation et nécessité
organisationnelle

Introduction :

La fin du 20^{ème} siècle a été marquée par la libéralisation et l'ouverture de l'économie, par les évolutions technologiques et par une forte croissance des échanges internationaux accompagnée d'une progression des investissements à l'étranger.

A cet effet, l'exportation est la prochaine étape logique pour toute entreprise, le premier pas vers l'internationalisation qui s'impose comme l'une des stratégies d'entreprise gagnante pour disposer d'un avantage concurrentiel durable. Sachant bien qu'avant tout engagement dans une opération d'exportation, les entreprises doivent franchir une série d'étapes clés commençant par l'identification du marché d'exportation adapté, estimation de la demande de recherche des circuits de distribution et obtention des fonds.

Dans cette partie, nous chercherons à souligner les principales raisons pour lesquelles l'entreprise doit tenir compte d'une planification stratégique d'exportation et de quelle manière elle pourrait renforcer la compétitivité sur les marchés d'exportation.

Nous essayerons de cerner dans le cadre du premier chapitre le phénomène de l'internationalisation, ses facteurs, ses avantages, ses conséquences, ainsi que les stratégies adaptées; dans le deuxième chapitre nous allons nous intéresser au but d'élargir les activités des entreprises commençant par l'exportation et les différents choix et modes de présence à l'étranger.

Chapitre 3 :

L'exportation : premier pas vers l'internationalisation

Section I: L'entreprise et le défi de l'internationalisation :

1-Les causes de l'internationalisation des entreprises:

L'internationalisation est le terme utilisé pour décrire toute activité non domestique d'une entreprise, et en particulier au cours de la dernière décennie, l'économie mondiale et le commerce international se sont développée de manières considérables et en partie inattendues. Il est possible de cerner plusieurs motivations différentes à cette internationalisation de l'entreprise. Pour cela nous proposons les éléments suivants

1 -1- L'étroitesse du marché national ou sa saturation:

Avec des marchés nationaux peu étendus sans avantages internationalisés, la taille du marché national représente un facteur tout à fait décisif pour l'internationalisation.

Avec une production de masse et une forte concurrence dans un petit marché se rendent compte très vite que la demande sur le marché national est insuffisante pour un développement solide pour certaines activités spécifiques. Le marché ne peut se limiter à un territoire national, donc l'internationalisation est souvent le prolongement naturel d'une stratégie de spécialisation qu'elle permet sans sortir de son métier d'origine, d'éviter les risques de la spécialisation et d'offrir des perspectives de croissance.

1 -2 -Le cycle de vie international du produit :²⁷

Le développement international de l'entreprise coïncide avec le cycle de vie du produit. Les produits nouveaux sont mis en point dans les marchés des pays technologiquement avancés Pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat. puis l'entreprise exporte ses produits afin d'amortir les frais de recherche- développement et les frais commerciaux.

²⁷ C. Pasco. Berho, "marketing international", Paris, dunod, 1997, P27.

L'internationalisation permet donc de rallonger la durée de vie du produit suivant des stades de développement, des structures économique et des habitudes d'achat différentes d'un pays à l'autre.

1 -3 -la recherche d'économie d'échelle :

L'internationalisation permet à l'entreprise qui produit une grande quantité d'abaisser les coûts unitaires et améliorer sa compétitivité de prix. Elle permet aussi d'amortir les coûts de recherche et de développement indispensable à l'entreprise sur un plus grand nombre d'unités et d'abaisser les lancement lorsque les coûts sont sensibles au volume, l'accès à plusieurs marchés peut devenir impératif pour bénéficier des économies d'échelle qui sont particulièrement importantes dans l'accès aux marchés mondiaux et une nécessité pour la compétitivité de l'entreprise.

1 -4- l'intensité d'investissement :

Lorsque les coûts d'investissement sont élevés l'amortissement rapide des capitaux immobilisés n'est possible que sur plusieurs pays et cela si l'activité est soumise aux aléas de la conjoncture ou si l'obsolescence technologique est rapide, la pression vers une intégration mondiale de l'activité est encore accentuée et lorsque la part de recherche et de développement dans le chiffre d'affaire est importante. Donc l'amortissement des frais de recherche et développement à l'échelle de plusieurs pays peut devenir une nécessité, il est très difficile d'amortir ces frais dans un seul pays.

1 -5 - L'existence d'avantage comparatif :

L'avantage comparatif est fondé sur les coûts des facteurs plus favorables dans un pays par rapport à un autre. La stratégie d'internationalisation consiste à combiner les avantages comparatifs offerts par des pays et les avantages comparatifs propres à l'entreprise²⁸.

²⁸Tugrulatauer, Roland Calori, " Diagnostic et décision stratégique", Dunod, Paris, 1997, P497

-Accès au savoir faire ou à la technologie : Il est intéressant de noter que l'accès au savoir faire ou à la technologie représente la motivation la plus fréquente des entreprises et un moyen important d'acquérir un savoir faire et d'obtenir un aperçu sur de nouvelles technologies utiles en tant qu'élément de renforcement de la compétitivité des entreprises.

-Accès à une capacité de production supplémentaire :

L'internationalisation est également très souvent initiée dans le but d'accéder à des sous traitants moins chers ou d'obtenir une capacité de production supplémentaire. Cette orientation vers la gestion de la production trouve ses racines dans les industries où les activités ont été externalisées au niveau international, en raison des coûts de production élevés en suite à une décision stratégique de se concentrer sur les compétences avec et comme conséquence de l'internationalisation des autres activités.

-Accès au capital :

Enfin l'accès au capital n'est pas cité comme l'une des motivations les plus fréquentes de l'internationalisation. L'opportunité d'obtenir de financement de vie à des contrats de licences où des accords commerciaux à long terme avec des grandes entreprises multinationales est des motivations de plus en plus réparties.

1 -6- L'avancement technologique :

La technologie a amélioré de façon spectaculaire l'accès à l'information et la communication ainsi que les possibilités de gestion d'une production dispersée du point de vue géographique, Il faut également ajouter que des types de transport plus efficaces et moins chers ont fait leur apparition à la fois pour les marchandises et pour les personnes qui ont entraîné la mise en place d'une structure de production davantage internationalisée et une nouvelle situation de concurrence mondialisée a vu le jour.

1 -7- Les nouveaux facteurs d'environnement :

Le décloisonnement des marchés rendus possible par la mise en place du système monétaire international et les accords du GATT s'est traduit par un fort développement des échanges et d'ouverture des pays d'Europe centrale et orientale mais aussi le brassage de population et une certaine mondialisation des goûts contribuent à accélérer l'internationalisation des entreprises.

Lorsque nous analysons les différents types de moteurs et des motivations possibles de l'internationalisation des entreprises, il est utile d'examiner également les raisons pour lesquelles les entreprises ne sont pas internationalisées. Les obstacles peuvent être divisés en deux catégories : Les entreprises trouvent des obstacles internes ou des obstacles externes très importants

Les obstacles internes :

L'engagement dans des activités internationales requiert des compétences supplémentaires par rapport aux activités strictement nationales et également des connaissances concernant les conditions du marché étranger.

Toute fois l'ampleur de l'expérience internationale de la direction ou du dirigeant peut rejeter une importance majeure dont les facteurs personnels et les préférences individuelles, leur engagement et leurs ténacités sont des atouts essentiels pour la croissance d'une entreprise à l'étranger.

En effet, un engagement international se décide dans une perspective de projet à terme. Mais les erreurs portent le plus souvent l'existence des coûts cachés au marché et une sous-évaluation des coûts d'exploitations des marchés, il paraît que les recettes attendues d'un nouveau marché étaient surévaluées et les coûts ont été sous évalués avec une mauvaise évolution de l'incidence de la distance physique et de la distance culturelle et hétérogénéité des situations locales.

Dans l'absolu, les limites des capitaux et l'absence des stratégies explicitent en phase initiale le manque de capacités financières à mettre en œuvre et de gestion. Ces dernières semblent représenter les principaux problèmes à l'internationalisation.

Les obstacles externes :

Les lois et les réglementations existantes dans les pays cibles sont perçues fréquemment comme un obstacle pour les entreprises ayant des formes d'internationalisation.

Certains obstacles externes à l'extension des activités international concernant la politique commerciale, les normes technique la réglementation nationale sur la sécurité, la protection des consommateurs et un certain nombres d'obstacles non douanières peuvent encore résister comme les spécialisations des produits et les préférences nationales.

Il s'agit d'évaluer l'impact des facteurs relatifs aux réglementations gouvernementales et aux contraintes structurelles des principaux pays des marchés mondiaux, plusieurs facteurs déterminent ces axes :

-Les barrières douanières et les barrières non douanières:

les gouvernements dressent souvent des barrières qui fragmentent artificiellement les marchés mondiaux mais aussi de plus en plus d'autre pays, les droits de douane désormais assez faibles ne constituent plus l'entrave essentiellement les obstacles non tarifaires qui sont plus importants.

-Les formalités des démarches administratives :

Les formalités des démarches administratives relatives au débordement au passage des marchandises contribuent à fragmenter les achats dont lesquelles les délais de livraison sont des facteurs clés.

- les risques culturels :

Les pays où l'entreprise souhaite exporter n'a pas le même historique que le pays d'origine, les habitudes des consommateurs sont différentes et la langue représente le premier contrain.

- les obstacles économiques et législatifs :

La législation des pays vers lesquels l'entreprise exporte est différente tant pour la rédaction des contrats ainsi que leur enregistrement et leur organisation politique sont également distincts²⁹.

-Les poids des marchés publics:

Lorsque les activités des achats sont en majorité publics, les marchés sont explicitement ou implicitement réservés aux fournisseurs nationaux, de ce fait le poids des marchés publics contribue à une fragmentation du marché international.

2-Les modalités de l'internationalisation des entreprises:

Le fait que l'internationalisation soit devenue un passage obligé pour un nombre croissant des entreprises, on ne peut pas assimiler le développement international aux autres stratégies. Cette option de développement s'accompagne d'obstacles et de contraintes que toutes les entreprises auront des difficultés à surmonter et s'ajoute la très grande variété de situations dans lesquelles se trouve l'entreprise sur le plan international. L'engagement dans cette direction peut être classé en deux grandes catégories:

2-1- Les modes d'implantation légère:

Les modes d'internationalisation légères se caractérisent par des investissements et des risques financiers relativement faibles mais un degré de contrôle réduit pour l'entreprise. En outre les principales formules de ce type sont les suivantes:

La cession de licence ou la franchise:³⁰

La cession de licence consiste à accorder à une entreprise locale le droit de fabrication et de vente du produit dont l'entreprise cédante détient les brevets. Cette cession de licence se résume en deux aspects principaux :

²⁹ Marie Camelle debourg, joël clavelin, et autres, " pratique de marketing ", Alger, berti édition, 2000 P385

³⁰ Lendrevie Lindon, " Mercator ", Paris, édition Dalloz ,1997. P 718.

-d'une part, elle parle généralement sur des services plutôt que sur des produits au sens strict.

-d'autre part, elle s'accompagne habituellement à des contraintes et des obligations plus stricte en ce qui concerne le niveau de qualité exigé, les méthodes de vente, les communications et l'usage de la marque.

- L'exportation :

Traditionnellement, l'exportation était considérée comme la principale approche d'internationalisation des entreprises, elle consiste une palette d'activité de grande importance non seulement pour le commerce international mais également pour la capacité à être compétitif dans un environnement économique.

Les formules d'exportation passent entre l'entreprise exportatrice et ses distributeurs à l'étranger ou par des dispositions relatives aux moyens de marketing à mettre en œuvre dans les pays considérés et les modalités marchandes avec ou sans point d'ancrage propre à l'étranger.

L'internationalisation par l'exportation a constituée un moyen d'augmentation du chiffre d'affaire d'une entreprise et en tant que moyen traditionnel d'internationalisation reste important, mais au cours de la dernière décennie l'internationalisation est devenue une activité d'avantage différenciés où les recherche récente sur l'internationalisation a révèle qu'une majorité d'entreprise s'engage à la fois dans des activités dirigées vers l'extérieur de l'entreprise, parmi Ces entreprises exportatrices, une majorité ne se limite pas à la seuil d'exportation, mais également impliquée dans une série de formes et liées de comportement international qui interagissent les uns et les autres .

2-2- Les modes d'implantation lourde :

En d'autres termes, les partenariats étrangers, les investissements étrangers et la création des réseaux transfrontaliers représentent de nouveaux moyens viables de renforcer les stratégies économiques internationales des entreprises.

Il existe aussi une nécessité d'adaptions des approches plus sophistiquées s'appuient sur : ³¹

- La création de filiale de commercialisation :

La création de filiale de commercialisation un moyen pour l'entreprise d'être emprise directement avec les marchés et de contrôler sa politique commerciale à l'étranger.

- La délocalisation de la production :

Pour se rapprocher des marchés ou contourner les obstacles protectionnistes, les filiales de production étrangères bénéficient d'une large autonomie de gestion, les fonctions stratégiques demeurent, tous fois concentrés dans le pays d'origine.

- La globalisation (mondialisation) :

La multinationale développe sa stratégie et gère sa ressource au niveau mondial. Les produits sont conçus pour les marchés extérieurs, l'approvisionnement du produit, la logistique ainsi que les compétences sont intégrés et optimisés au niveau mondial.

3 -Les principaux choix de mode de présence à l'étranger:

En réalité, rares sont les cas où une entreprise à la libération totale de choix entre les différents modes de présence, parfois la nature d'activité prédétermine le mode de présence, les pays cibles sont sélectionnés en fonction de leur degré de perméabilité à un mode d'accès privilégié par l'entreprise. Dans d'autre cas, le choix du pays qui détermine le mode d'accès choisi et le produit exporté.

³¹ Tony Alberto, Pascal conbarale,op. cit, P74

L'entreprise suit alors la solution la plus accessible dans le pays choisi, d'une manière plus globale, chaque choix d'un mode d'implantation ou d'existence à l'étranger dépend de plusieurs facteurs.

3-1- Le choix des modes d'entrée:

Pour un développement des activités sur les marchés internationaux, l'entreprise va devoir répondre à la question suivante: quel mode de présence adapter sur ces marchés étrangers?

Le choix d'une forme d'implantation à l'étranger est une décision importante pour l'entreprise qui dépend un ensemble de facteurs :

Les objectifs de l'entreprise et leur hiérarchisation:

Le mode de présence à l'étranger peut traduire une stratégie d'internationalisation purement commerciale ou une stratégie plus globale de type productif.

- L'entreprise peut avoir pour seul objectif de réalisation un certain pourcentage de son chiffre d'affaire à l'étranger enfin d'écouler des surplus de production.
- L'entreprise peut avoir un objectif de conquête durable de parts de marche à l'étranger, elle souhaitera trouver un mode de présence lui permettant de se rapprocher du marché, de mieux le connaître et en suivre les évolutions.

De sorte que le mode de présence choisi doit être cohérent avec les objectifs que l'entreprise a fixés sa politique d'internationalisation.

- Les ressources et les compétences de l'entreprise :

Pour un choix de mode de présence a l'étranger. Il s'agit des ressources financières et humaines, des compétence commerciales et une expérience sur les marches étrangers suffisantes parce que:

- Certains modes de présence sont moins coûteux que d'autres: Le choix d'une présence à l'étranger sous la forme d'une filiale est une décision lourde de conséquences pour l'entreprise parce que les coûts d'implantation et les risques sont levés. Donc l'entreprise répond directement depuis le territoire national à la demande des clients étrangers.

-Certains modes de présence à l'étranger sont de nature exclusivement commerciale : Souvent les caractéristiques de l'internationalisation initiale correspondent à des modes de présence indirects.

-Certains modes de présence nécessitent un niveau d'engagement et de contrôle plus élevé pouvant correspondre à la phase d'implantation locale.

Ce développement de nouveaux types de structures plus partenariales et même pour certaines entreprises possédant des moyens suffisants et acceptant des degrés de risque élevés. Figure (04)

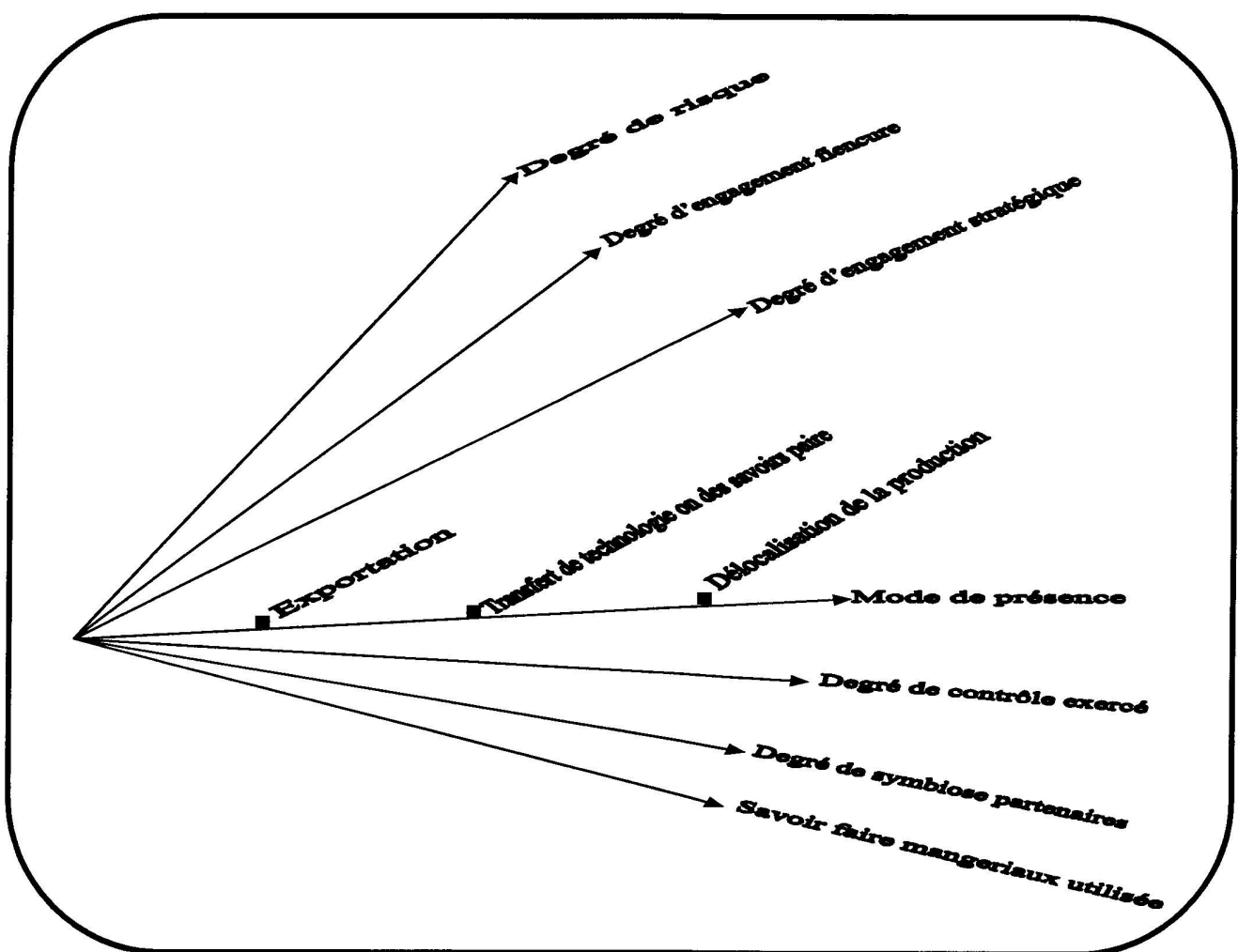


Figure 04: mode de présence a l'étranger et complexiste des formules

Source : tugul citaner, Roland calori, o p cit. P 539.

Le choix du mode d'entrée à l'étranger peut être classé en trois phases :

L'exportation, transfert de technologie ou des savoirs faire et délocalisation de la production par l'engagement progressif en terme des moyens et des ressources qui permettent à l'entreprise de passer de modalités marchandises au modalité intégré.

En effet, l'implantation d'une filiale à l'étranger en suit souvent une période probatoire d'exportation à partir du territoire domestique qui présente l'avantage de l'apprentissage du marché et guide l'entreprise dans ces premiers pas.

Sur des marchés fortement concurrentiels, l'exportation traditionnelle est un dispositif en économie des ressources qui demeure lent dans ses effets, en particulier dans la commercialisation des produits nécessitant un réseau de distribution, ou un service après vente.

Donc même si la connaissance des marchés a un poids important, la rapidité de création et la flexibilité y compris pour les anticipants des engagements prennent toujours sur toutes considérations dans un environnement où les flux d'informations et financiers circulent en temps instantané.

Enfin, il existe une forte relation entre le degré de développement international de l'entreprise et les formules de présence. Plus l'entreprise acquiert de l'expérience internationale plus elle recourt aux formules complexes demandant des moyens financiers et humains et des savoir faire plus. (Figure 05)

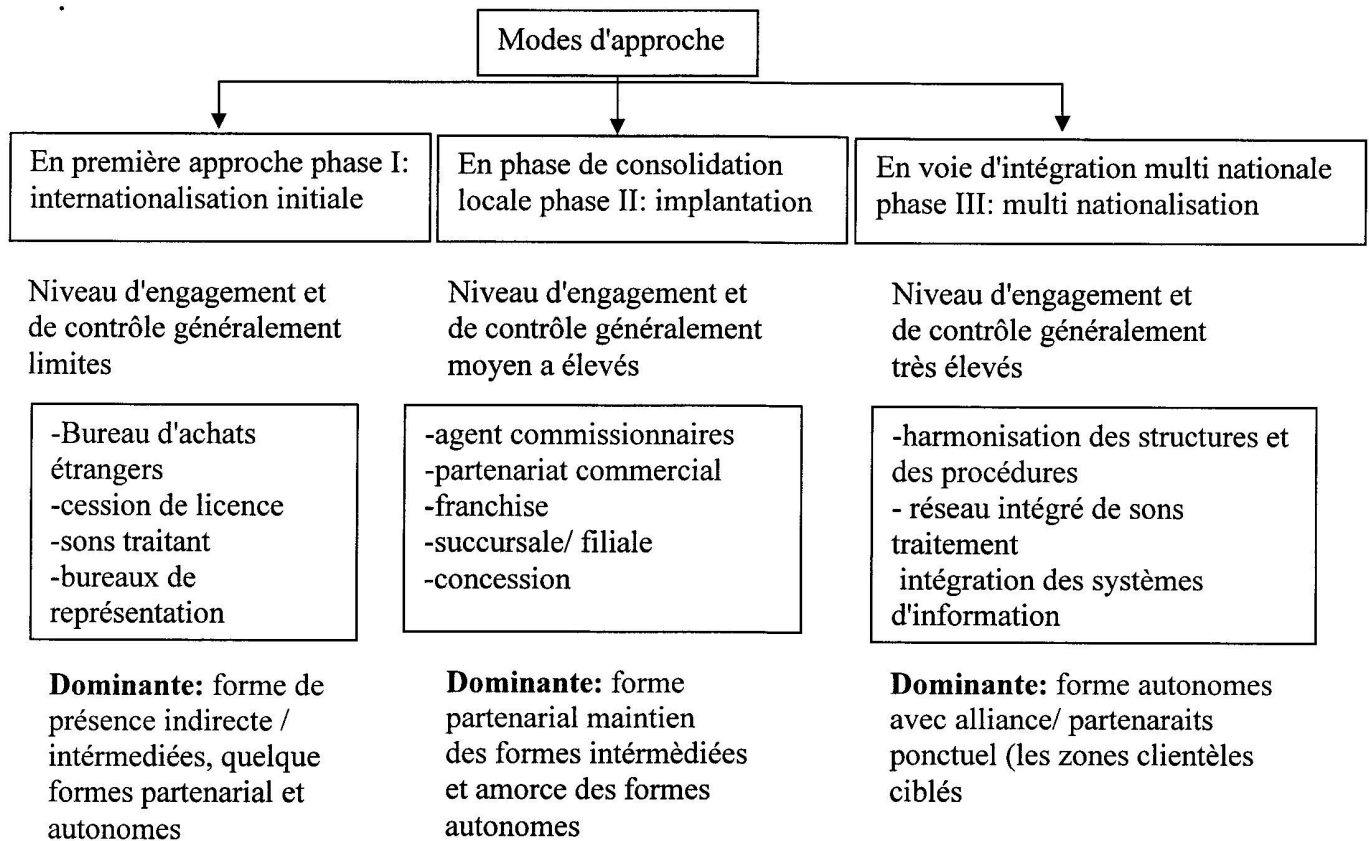


Figure05:mode d'approche et phase d'internationalisation

Source: Jeanpaul tenaire, développement international de l'entreprise", Dunod, paris, p 1997

3- 2 - Les choix des pays –cibles:

Aujourd'hui, on distingue deux types de marchés, les marchés mûrs caractérisés en risque nul, mais par une concurrence sévère et un potentiel de rentabilité incertain, et les marchés neufs aux risques de charges économiques et politiques très importants, mais au potentiel de rentabilité élevé compte tenu d'environnement concurrentiel faible ³²

³² Yves sinon, patricls IOFFRE, " encyclopédie de gestion", paris, économisa, 1997, p 1635

Et le choix des pays –cibles a fait même l'alternative entre la concentration sur certains marchés et la dispersion sur de nombreux pays, et l'alternative entre des marchés semblables ou dissemblables.

Il est possible de distinguer les politiques de sélection des marchés par quatre situations différentes : tableau (03)

NOMBRE	DIVERSITE DES MARCHES	
	Faible	Grande
Faible	Similitude concentrée	Diversité concentrée
Grande	Similitude dispersée	Diversité dispersée

Tableau 03: sélection des marchés

Source: vession, patricks Joffre, op.cit, p 1633.

-La similitude concentrée :

La similitude concentrée est souvent avantageuse, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises qu'ont une expérience internationale modeste dont les produits nécessitent un étroit contact avec la clientèle.

-La similitude dispersée :

La similitude dispersée autorise la standardisation de la production mais la présence sur des marchés doit faire l'objet d'un examen périodique destiné à vérifier leur rentabilité.

- La diversité concentrée:

L'entreprise intervient dans un petit nombre de pays qui se distinguent en raison de leur niveau de développement et de la structure de leur marché où chaque marché est un cas particulier qui nécessite des efforts spécifiques

- La diversité dispersée :

La diversité dispersée n'est accessible qu'à des entreprises ayant une grande expérience internationale et une gamme simple de produits.

3 -3 - Les choix des produits exportables:

On peut classer les produits par les caractéristiques suivantes:

- Leur plus ou moins grande tangibilité ainsi que l'importance des services qui y sont liés.
 - Leur niveau de banalisation, à l'inverse de spécialité.
-
- Leur performance et leur qualité de produits sur catalogue ou produits sur mesure.
 - Leur contenu technologique.³³

Avec cette optique il paraît adéquat d'utiliser un ensemble des critères particulièrement adaptés aux opérations d'exportation :

- La répétitivité de la vente: des produits répétitifs sont ceux qui entrent dans la fabrication des produits de consommation courante, à l'inverse, les équipements lourds ne sont pas répétitifs. Cette distinction est fondamentale car son incidence sur les coûts domine les considérations quant à la création d'une infrastructure pour la vente et le service dans un pays d'exportation donnée.
- Le produit peut être plus ou moins standard ou adapté selon les exigences des clients étrangers ou les conditions du marché.
- Le service que le fabricant attache au produit peut être nul ou négligeable ou l'inverse très important parce que incluant entre centre d'entretien et la réparation.
- La complexité technique du produit peut constituer une contrainte dans la sélection des pays d'exportation. Il ne peut pas innover une pression générale qu'exerce sur les fabricants pour qu'ils considèrent aussi l'exportation de technologie et de savoir faire et non simplement et uniquement de produits finis.

³³ Francis Léonard, "exporter vers les marchés industriels", presses polytechniques et universitaires de Lausanne, Suisse, 1995, P36

Section II : Les pratiques des entreprises à l'exportation.

1-la politique générale d'exportation :

Pour cela il a paru souhaitable d'évaluer l'influence de l'activité d'exportation sur la définition de la politique générale, la politique commerciale et la politique de production de l'entreprise.

1- 1 -La définition de la politique générale de l'entreprise :

L'élaboration d'une politique d'exportation suppose une motivation et des objectifs à atteindre, mais également la traduction d'une capacité à l'exportation.

Les objectifs des opérations d'exportations:

En décidant d'exporter, l'entreprise répond souvent à plusieurs objectifs à la fois, le plus évident est d'accroître le chiffre d'affaire et les profits. L'augmentation des ventes entraîne logiquement un accroissement des volumes de production et contribue ainsi à une meilleure utilisation de la capacité de production, ce qui permet généralement d'abaisser les coûts unitaires de fabrication. L'entreprise exportatrice peut parfois opérer et vendre ses produits à un prix plus élevé que celui qu'elle pratique sur son propre marché intérieur.

Comme on peut constater que l'activité d'exportation est essentiellement motivée par des raisons défensives. L'entreprise n'arrive pas dans leur activité courante à couvrir leurs besoins, essentiellement les difficultés de trésorerie et le recours direct au secteur bancaire pour couvrir les besoins en devises (notamment pour couvrir les importations des biens et des services). Ce sont les contraintes qu'ont amené à trouver des alternatives.

À ce titre, l'exportation est perçue par celles-ci comme le moyen de lever ces contraintes et de mise en œuvre d'une stratégie de survie.

Avec l'encouragement des pouvoirs publics, la création des blocs régionaux et des zones de libre échange et la diminution des barrières douanières, ce qui attribue aux entreprises un nombre d'avantages relais comme explicatifs et traduit la volonté d'exportation.

La capacité d'engagement d'un processus d'exportation :

Il ne suffit de vouloir, mais faut il pouvoir ? C'est-à-dire mettre en évidence des potentialités, des aptitudes à même de permettre aux entreprises d'initier en processus d'internationalisation³⁴.

Dans cette optique, il a paru intéressant de proposer à l'entreprise d'identifier les raisons et les moyens qui justifient leur volonté d'exportation et les obstacles ou les facteurs qui freinent

Les atouts de l'entreprise :

L'analyse des atouts et les paramètres habituels de compétitivité peut se dégager en deux groupes :

-celui mettant l'accent sur les structures productives et commerciales, c'est-à-dire sur les caractéristiques de l'offre³⁵.

Toutefois, il apparaît que c'est la capacité à atteindre un niveau de quantité et de qualité qui nécessite des dimensions technologiques et organisationnelles car elle exige un développement de savoirs et une conduite des équipements organisationnels puisque la flexibilité et la réactivité sont nécessaires pour gérer au mieux une contrainte de la production et de la distribution.

- celui renvoyant à la connaissance des marchés qui démontre qu'un moyen d'entreprise a franchi le préalable de l'information et de la communication.

Il importe de situer l'intérêt accordé au système d'information pour la gestion des exportations et conviendra à mettre en évidence les réseaux et les composantes principales de cette action extérieure. L'accès aux marchés internationaux suppose une approche stratégique qui passe par la naissance et la définition des choix compatibles avec les moyens présentés et prévisibles.

³⁴ Toubache Ali " l'entreprise initiation technologique : essai d'analyse dans le contexte d'économie Algérien ", thèse d'état université d'Oran, 1993, P 176

³⁵ Toubache Ali "stratégie d'entreprise et exportation ", les cahiers de cread N° 43 1^{er} trimestre 1998. P86

- Les handicaps de l'entreprise :

En règle générale, les contraintes citées ne relèvent pas de la responsabilité des entreprises, mais essentiellement de leur environnement extérieur. Deux groupes d' handicaps se dégagent :

- Le premier groupe renvoie à l'absence de l'état, également aux lourdeurs et lenteurs occasionnées par les différentes administrations avec lesquelles l'entreprise est en interface dans ces transactions internationales. Il rappelle que la compétitivité des entreprises dépend dans une certaine mesure de celle des territoires dans lesquels elles inscrivent leur activité. Ces rigidités ont des conséquences sur l'engagement à l'exportation des entreprises et sont sources d'avantages comparatifs, elle appellent à l' encadrement par l'état de la politique d'exportation non pour substituer aux entreprises mais pour les mettre dans les conditions équivalentes à celles des entreprises concurrentes qui bénéficient de ce soutien.

- Le second groupe renvoie au non maîtrise des flux par l'entreprise qu'ils soient financiers, physiques ou encore informationnels. Cette non maîtrise induit des délais de réactions plus lentes incompatibles avec la réactivité qui nécessite la réussite des politiques d'exportation et les structures mises en place gardent encore un caractère généraliste et ne constituent pas encore un soutien effectif au développement des exportations.

Enfin, en considérant l'environnement international en terme d'opportunités et surtout de menaces et en privilégiant une différenciation entre zone géographique d'origine ou nationale et zone d'exportation possible. l'entreprise avec les caractéristiques propres, c'est-à-dire aussi bien ses forces et ses faiblesses que sa tradition, ses valeurs telles qu' elles inspirent sa politique générale ou sa stratégie d'exporter.

1-2- la politique commerciale :

Lorsqu' on précise l'approche globale de l'entreprise à l'exportation, il convient aussi bien pour le produit, le prix, la distribution que la promotion de mettre en place les choix stratégiques et d'identifier le marketing Mix :

La politique du produit :

Lorsqu' on désire exporter, il faut s'assurer que l'on dispose du potentiel nécessaire pour fabriquer un produit et que l'on ait une idée précise sur ses atouts, ce que suppose également la connaissance des produits concurrents, La présence d'une entreprise à l'étranger dépend d'abord de sa capacité à offrir un produit avec une gamme présentant un rapport qualité prix, compatible avec les exigences des marchés internationaux, c'est-à-dire répondant aux critères des marchés ciblés.

Politique du prix :

La politique d'exportation peut soit être axée sur les coûts et les bénéfices, c'est-à-dire que l'entreprise privilégie sa situation et ses buts particuliers, soit être orientée sur le marché, c'est-à-dire sur les déterminants extérieurs qui peut être relative à une fixation par rapport à la demande, et une troisième possibilité proposée, qu'elle relève des constats dont un certain nombre d'entreprise obéit encore à une logique de prix administrés³⁶.

La politique de distribution :

Par rapport aux deux possibilités qui s'offrent aux entreprises : exporter directement ou faire appel à des intermédiaires, cela est surprenant puisque la plupart débutent dans les opérations internationales et qu'il est généralement admis que les circuits de distribution sont une nécessité inévitable dans le cas de nombreux exportateurs, en particulier ceux qui ne disposent pas de capitaux, de la connaissance

³⁶ Habib Bendayer, Abdelaziz Salem, " Les pratiques des entreprises à l'exportation", cahier de cread, N° 39, 1^{er} trimestre 1997

des marchés et de l'organisation nécessaire pour pratiquer la distribution par circuit court.

En général, pour une exportation, l'idéal serait de pouvoir vendre directement à son client final sans besoin d'intermédiaires et de cette façon l'exportation :

- 1-Réduit ses coûts de commercialisation en améliorant la compétitivité de ses produits.
- 2-Il est en contact direct avec le marché obtenant des informations contenues.
- 3-Il peut contrôler directement sa politique de marketing mix.

Dans la réalité, cela ne sera pas toujours possible, avec des coûts d'intervention élevés et la particularité du marché, donc l'entreprise devra chercher un intermédiaire.

La politique de promotion :

L'activité promotionnelle de toute entreprise peut avoir des objectifs aussi divers: pour faire mieux connaître l'entreprise et ses produits, modifier des attitudes à leur égard, accroître les intentions d'achat faire acheter, influencer l'utilisation ou créer la fidélité. Les exportations mettent d'avantage l'accent sur la recherche Marketing et la publicité de cette information est nécessaire pour un environnement international.

La politique de production :

Sans une activité de production garantissant la disponibilité d'un produit dans les conditions de productivité et de qualité compatible avec les exigences des marchés internationaux, l'initiation pour le développement d'une pratique d'exportation est une erreur c'est pour quoi l'analyse de la pratique de production a concernée trois niveaux:

Tout d'abord, il s'agit de savoir si l'entreprise considère qu'une partie ou la totalité de leur gamme de production est exportable, ensuite, compte terme de son importance dans l'internationalisation ou de l'activité des entreprises d'appréhender à la place de la variable technologique.

En effet sont-elles amenées à faire évoluer les conditions de production dans le sens des mutations technologiques ou bien recherchent-elles leur avantage comparatif ailleurs ?

En outre, le démarrage international est un transfert organisationnel plus marqué, de ressources financières précisément évaluées, une direction proactive émergeant, une clientèle mieux ciblée et une connaissance approfondie de l'environnement.

Cela ne pourrait pas être confirmé qu'avec un processus de diagnostic.

2- Le diagnostic export:

On a vu que le choix d'une stratégie ou une politique est précédé d'une phase de diagnostic, diagnostic externe concernant l'environnement et diagnostic interne mettant en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise qui sont les conditions de réussite d'un choix d'internationalisation. A ce titre il a une double vocation:

-Sans référence à un marché donné :

Il consiste à déterminer la capacité de l'entreprise à exporter et à affronter les risques inhérents à l'exportation en évaluant ses ressources et ses compétences.

-Pour un pays donné:

Il permet d'évaluer les chances de réussite de l'entreprise sur ce marché en mettant en évidence ses forces et ses faiblesses ainsi que ses avantages compétitifs.

L'évaluation des ressources est indispensable à l'élaboration d'un projet d'exportation elle permet de découvrir les déficiences éventuelles, les faiblesses à corriger et les forces à exporter. L'analyse doit porter à la fois:

- Sur des aspects qualitatifs (formation des personnels, motivation des dirigeants).
- Sur des aspects quantitatifs mesurables (part du marché, capacité de fabrication).
- Sur les performances (volume et évolution des ventes, rentabilité, croissance).
- Sur leurs causes (politique produit, effort d'innovation, politique de prix).

Le diagnostic des forces et des faiblesses de l'entreprise est destiné à évaluer les ressources et les lacunes de l'entreprise dans une perspective d'internationalisation qui doit être effectuée à différents niveaux et faire ressortir les différentes ressources et surtout les lacunes que présentent ses produits et ses principales fonctions dans une perspective d'exportation.

2 -1 -Différences environnementales :

C'est l'élément le plus complexe à évaluer par une entreprise qui franchit ses frontières nationales. Tout d'abord un produit exporté qu'elle a généralement conçu pour répondre à un besoin des marchés intérieurs n'est pas nécessairement désiré dans la même forme par les pays étrangers. Deuxièmement le niveau technologique d'un pays importateur est plus ou moins sophistiqué que celui de pays exportateur.

Dés lors le produit technique exporté doit être compatible avec les technologies locales en amont et en aval.

2 -2 -La capacité de produire :

Disposer d'une capacité de production excédentaire c'est un facteur stimulant de la démarche exportatrice de l'entreprise, mais ce n'est pas une condition suffisante, l'exportation doit être à même de :

-Produire en quantité suffisantes et sur une longue période:

L'exportation de surplus occasionnelle n'est pas une politique, des investissements peuvent être nécessaires pour atteindre ce niveau de capacité de production, si le produit peut être considéré comme compétitif et si le niveau des stocks, ainsi que le potentiel de production peuvent faire face à une demande étrangère importante.

-Fabriquer un produit adapté:

Mettre le produit en conformité avec les normes en vigueur et avec les exigences commerciales des marchés étrangers, il conviendrait de vérifier la transposabilité à l'étranger de bonne image technique et d'assurer qu'aucune

adaptation d'importance ne risque de limiter de façon appréciable leur commercialisation hors frontières.

2 -3 - Capacité financière:

L'une des grande difficultés que peuvent rencontrer toutes les entreprises dans leur croissance internationale est le manque de capital pour financier leur activité économique, le faible niveau de fonds propres et l'impossibilité de fournir des garanties suffisantes sont les principaux obstacles pour les entreprises qui souhaitent exporter .et cela déduit que l'exportation effectue la capacité financière à trois niveaux qui sont :

-L'investissement d'un outil de production :

Investissements commerciaux et investissements dans les ressources de distribution à l'étranger.

-Le besoin en fonds de roulement:

L'exportation nécessite une augmentation des stocks, un alourdissement des crédits et un délai des règlements plus longs.

-un risque financier:

Risque de non paiement, risque de change.

2 -3 -La capacité technologique:

L'adaptation technologique avancée a été reconnue depuis longtemps comme l'un des facteurs clés de la compétitivité sur les marchés d'exportations et considérée comme un atout et une condition préalable au succès qui influent sur la performance en matière d'exportation.

Et l'aptitude actuelle et future d'une entreprise exportatrice d'appliquer sa technologie propre pour répondre à des problèmes techniques ou améliorer le fonctionnement technique de production. Alors que la concurrence prend un caractère de plus en plus technologique où doit s'atteindre à ce que les capacités technologiques jouent un rôle important dans la prospection ou d'une entreprise à exporter.

2 -4 -Les compétences organisationnelles et personnelles:

La réalisation des négociations commerciales au traitement des commandes à l'exportation et au règlement comprend des tâches très nombreuses et variées, et pour les mener à bien suppose l'existence d'un personnel formé et compétent.

L'importance des travaux administratifs et de gestion implique une organisation rigoureuse qui peut être exécutée avec la coordination nécessaire d'une part, et d'une autre une répartition des tâches ne serait plus efficace. donc l'entreprise doit pouvoir absorber les frais des structures supplémentaires.

2 -5 - Les compétences Marketing et logistiques:

La maîtrise du marché de bas de l'entreprise doit être analysée à travers :

- La situation par rapport aux principaux concurrents.
- La stratégie commerciale adaptée.
- L'image de l'entreprise.
- La politique de communication mise en œuvre.
- les réseaux de vente maîtrisée et les systèmes de distribution adaptés.
- Les capacités à maîtriser les opérations d'emballage, de stockage, de transport et la nécessité d'un marketing spécifique, c'est-à-dire, les éléments du marketing mix mis en œuvre avec succès dans un pays ne sont pas toujours transportables dans d'autres pays.

Donc le diagnostic consiste à évaluer les grandes fonctions de l'entreprise et conduit à mettre en évidence ses ressources. Il permet aussi de mesurer le degré de savoir-faire international de l'entreprise.

3 - Les options stratégiques:

L'engagement dans des activités internationales requiert des compétences supplémentaires par rapport aux activités strictement nationales, et constituent à l'activité traditionnelle un changement de contexte qui appelle à des orientations stratégiques. Il assure aux entreprises la réalisation de leurs objectifs et permet de

formuler une théorie de l'entreprise permettant de comprendre comment acquérir et conserver en avantage concurrentiel.

Dans ces conditions, l'engagement international traduit davantage une nécessité d'une option stratégique basée sur trois aspects :

3-1- La recherche d'alliances:

Les tendances à une plus grande compétitivité grâce à la croissance de la productivité et à l'expansion des marchés exigent paradoxalement des entreprises à formuler des alliances coopératives en vue d'une meilleure compétitivité par le biais de la coopération.

L'économie mondiale incite les entreprises d'entrer dans la compétition internationale pour acquérir une plus grande flexibilité dans leur opération, utiliser la haute technologie pour produire des articles de bonne qualité à des prix raisonnables, diversifier leurs sites et à adapter la production et la livraison juste à temps ainsi que les sources mondiales d'approvisionnement pour leurs matières premières.

La réussite du processus d'internationalisation nécessite la réalisation d'alliances qu'est considérée comme un axe essentiel. Cette tendance est perçue comme une caractéristique fondamentale et structurelle où on s'attend à ce qu'elle gagne une force à long terme, un facteur clé permettant une communication, une collaboration rapide et facile pour la création de partenariat plus complexe et accéder à un savoir faire et une technologie ou à une offre de travail.

Bien que l'alliance devienne une importance croissante afin d'obtenir une ouverture sur un marché national particulier et résulte globalement d'une économie de plus en plus fondée sur la connaissance qui peut conserver un service de recherche et de développement, la production, le marketing ou encore la distribution par l'exportation indirecte.

3-2- Des besoins financiers anticipés:

Sur les marchés internationaux, la compétitivité entre les exportateurs des différents pays est souvent très forte. Alors pour faciliter la vente à l'étranger, un exportateur doit proposer à l'acheteur des conditions de coûts attrayantes, comprenant souvent le financement même des achats, le crédit accordé et un client étranger représente un besoin de financement additionnel.

L'internationalisation est une source des coûts particuliers (coûts de transaction de déplacement de change) risquant de conduire certains partenaires financiers. Il est vrai que le financement des entreprises à l'exportation revient à prendre un double risque:

- Le manque structurel des fonds propres.
- le Financement des opérations plus risquées par nature que les opérations domestiques.

Dans un tel contexte, la phase de démarrage international s'accompagne d'un besoin de financement plus grand surtout si le développement de l'affaire impose la création d'une ou de plusieurs filiale de commercialisation ou de productions.

On peut déduire que l'entreprise en démarrage international sera amenée à rechercher des partenaires financiers pour augmenter son capital. En outre, il est généralement admis que le recouvrement de créances international est plus long et plus coûteux que lorsque les derniers sont libellés en monnaie nationale. La gestion financière des activités d'exportations est plus complexe que celle des activités nationales.

Il est vrai que l'exportation est un coût supplémentaire et la décision d'investissement en profits d'exportation dépendante largement de financement disponibles et des niveaux de risque associés aux projets qui nécessitent de mettre en place des formes de financement et des offres compétitives.

3-3- Vers une nouvelle adaptation structurelle :

Tout changement dans les objectifs d'une entreprise peut l'amener à réaménager ses structures pour lui permettre de faire face.

Alors, si le transfert organisationnel est un élément clé indiquant en franchissement dans le cadre d'un démarrage à l'échelle locale, cet indicateur est simple et moins prégnant lors qu'il s'agit d'un démarrage international puisque le degré de transfert est nettement plus important dès le lancement des activités.

La compétitivité croissante et la globalisation engendrent de nouvelles formes d'organisation, on distingue notamment les entreprises industrielles à forte compétitivité, les sociétés basées sur le savoir, ainsi que la technologie et l'information.

De ce fait aujourd'hui le savoir et les compétences des membres de l'entreprise sont une plus value pour l'organisation, Les structures organisationnelles habituelles de la division du travail stricte ne sont plus bien adaptées à ces nouvelles formes d'organisations qui doivent permettre simultanément de répondre à la fois à des besoins de flexibilité, de coordination et aussi de contrôle.

Chapitre 4:

Les réponses organisationnelles des entreprises aux mutations d'environnement international

Section I : l'importance des activités d'exportation dans l'entreprise.

1 -Le rôle variable d'exportation dans l'entreprise :

On peut expliquer et savoir les rôles variables de l'exportation par deux significations principales : Le niveau d'implication des ces unités et la nature des activités de l'entreprise.

1-1- Le niveau d'implication de l'unité exportation :

Les unités d'exportation peuvent avoir des poids différents et ceci en raison de deux facteurs essentiels qui sont :

- Le nombre d'intermédiaires liées à l'activité d'exportation (exportation sous traitée, exportation concertée).
- L'importance des investissements de l'entreprise dans les filiales de production et de vente à l'étranger.

Et on peut proposer deux niveaux extrêmes d'implication :

-Un rôle minimum :

C'est un effort propre d'exportation minimum qui devrait être le résultat d'une politique délibérée de l'entrepris soit par le recours aux différentes formes d'exportation sous traitées ou concernées dans le but de pallier un manque de ressources financières, humaines ou une filiale de fabrication et de vente à l'étranger ou dans les sociétés à copropriété.

-Un rôle maximum :

C'est un effort propre d'exportation maximum qui serait soit un recours minimum à l'exportation, désire essentiellement garde le contrôle des opérations, soit un minimum d'investissement à l'étranger et en particulier en installation de fabrication, parce que l'entreprise préfère concentrer la production dans un minimum de pays et espère pouvoir résister aux pressions qui s'exercent sur elle pour revoir cette politique.

1-2- La nature des activités de l'entreprise :

La nature des activités de l'entreprise est en particulier de ce qu'elle peut influé sur le rôle de l'unité exportation, dans une entreprise dont les produits sont de vente répétitive, standard comportant un minimum de présentation de services et sont techniquement peu complexes.

L'unité exportation est relativement indépendante à d'autres unités et pour les mêmes raisons, elle a d'avantage de liberté pour décider dans quelle mesure elle doit utiliser des formes d'exportation sous traitée ou concertée .A l'inverse, si l'entreprise commercialise des produits qui sont de vente non répétitive, complètement faits sur mesure selon les exigences des clients étrangers, comportant un maximum de présentation des services très complexe, limite exportation qui doit coopérer étroitement avec d'autres unités de l'entreprise pour les adaptations, le support technique aux clients étrangers et la formation de leur personnel de toute évidence la fonction de vente de l'exportation doit être complétée par des fonctions liaisons et assistances.

Le degré effectif d'implication de l'unité exportation a une influence directe sur l'étendue de ses activités, ses effectifs et ses budgets. L'importance qui lui y est reconnue et l'influence qu'elle exerce au sein de l'entreprise ces facteurs à leur tour influencent sur l'emplacement qu' limite exportation occupée dans la hiérarchie.

2- La place des activités d'exportation dans la structure d'organisation de l'entreprise :

L'analyse d'organigramme d'entreprise exportatrice fait apparaître l'unité exportation à différents endroits. Quatre modes d'organisation sont présentés plus fréquemment que d'autres :

2-1- Unité exportation rattachée à la fonction vente :

Lorsque l'unité exportation est ainsi intégrée aux ventes, son rôle consiste essentiellement à trouver des clients à l'étranger et à vendre. Il s'agit là, d'un mode d'organisation typique d'entreprise dont les affaires d'exportation sont récentes ou restent marginales mais elle offre deux sortes d'avantages. Bien que l'exportation puisse mieux être informée de nouveaux produits et des activités de la concurrence et si elle est plus proche des unités opérationnelles et des responsables d'administration. Figure (07)

Donc, le risque d'une telle formule est de donner à l'unité exportation une approche essentiellement vente et une vision limitée de son rôle où l'adaptation des produits peut être négligée.

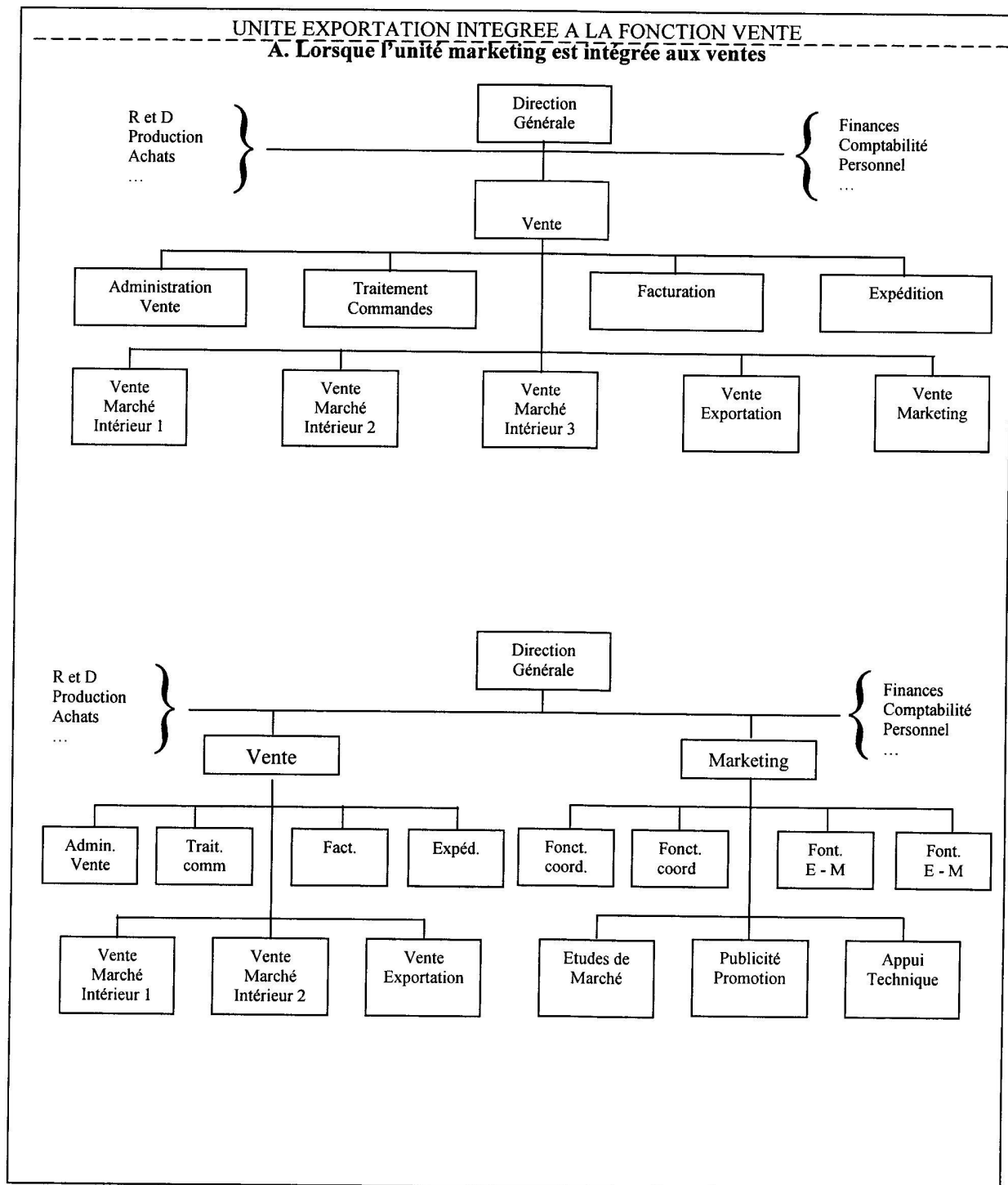


Figure07:Unité d'exportation rattachée à la fonction vente

Source: francis leanart, Op. Cit. P 130

2-2- Unité exportation rattachée à la direction générale :

Dans cette forme, l'unité exportation est indépendante du commercial et rattaché à la direction générale, si ce n'est au chef d'entreprise lui-même. Elle a ses propres services d'administration et de logistique mais elle dépend d'autres unités spécialisées de l'entreprise pour des fonctions de support telles que comptabilité, finance, juridique et marketing. Figure (08).

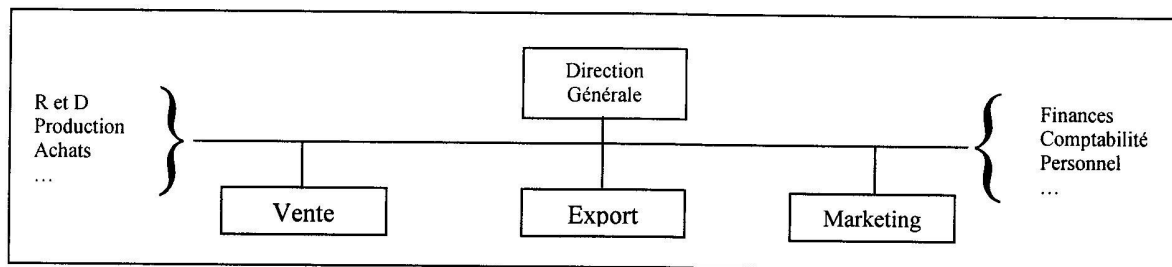


Figure 08:Unité exportation rattachée à la direction générale.

Source: francis leanart, Op. Cit. P 131

Et ce mode d'organisation est plus adéquat que le premier lorsque l'importance de l'exportation est devenue telle que la direction générale doit leur consacrer autant d'attention qu'au marché intérieur.

2-3-L'unité exportation est rattachée à la division internationale :

Cette alternative est fréquente dans les entreprises des grands pays industrialisés dont le marché extérieur est d'un poids considérable et les incite à centraliser leurs activités à l'étranger dans une division internationale qui supervise. Figure (09)

Généralement, l'unité exportation son rôle classique pour cette unité exportation consiste d'une part à assurer le marketing et la vente des produits de l'entreprise dans tous les pays à l'exception de ceux où elle a une filiale à part entière et d'autre part à coordonner l'approvisionnement entre les filiales.

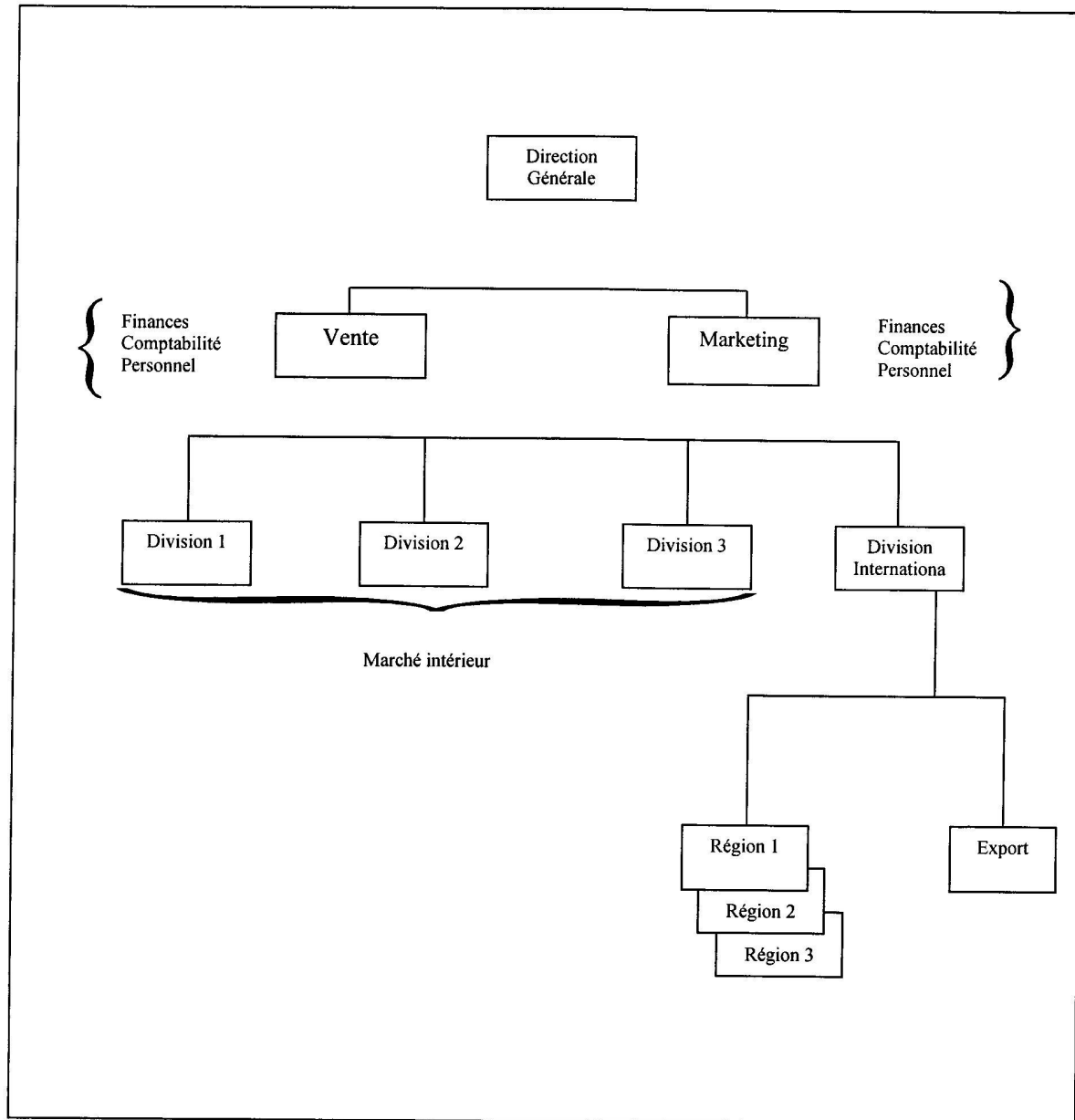


Figure 09 : Unité exportation intégrée à une division internationale

Source: francis leanart, Op. Cit. P 131

2-4- l'unité exportation est répartie dans plusieurs divisions produites :

Deux types de division par produits sont à considérer car ils affectent différemment la fonction exportation : figure (10)

- Dans le modèle décentralisé :

L'ensemble des ressources reste centralisées au niveau de l'entreprise tandis que les divisions produits est minimal et ceci est vrai également pour l'unité exportation tant qu'elle existe.

- Dans le modèle centralisé :

L'essentiel des ressources est attribué aux différentes divisions, seul un minimum est maintenu au niveau de l'entreprise de manière d'assurer la coordination et la prestation des services aux unités exportation décentralisées.

On peut attendre cette décentralisation de l'exportation qu'elle favorise la spécialisation, la compétence et qu'elle permette de mieux régler les problèmes de priorité, par contre, elle peut être plus coûteuse toute fois si l'on veut se livrer à une analyse de coût bénéfices de cette formule.

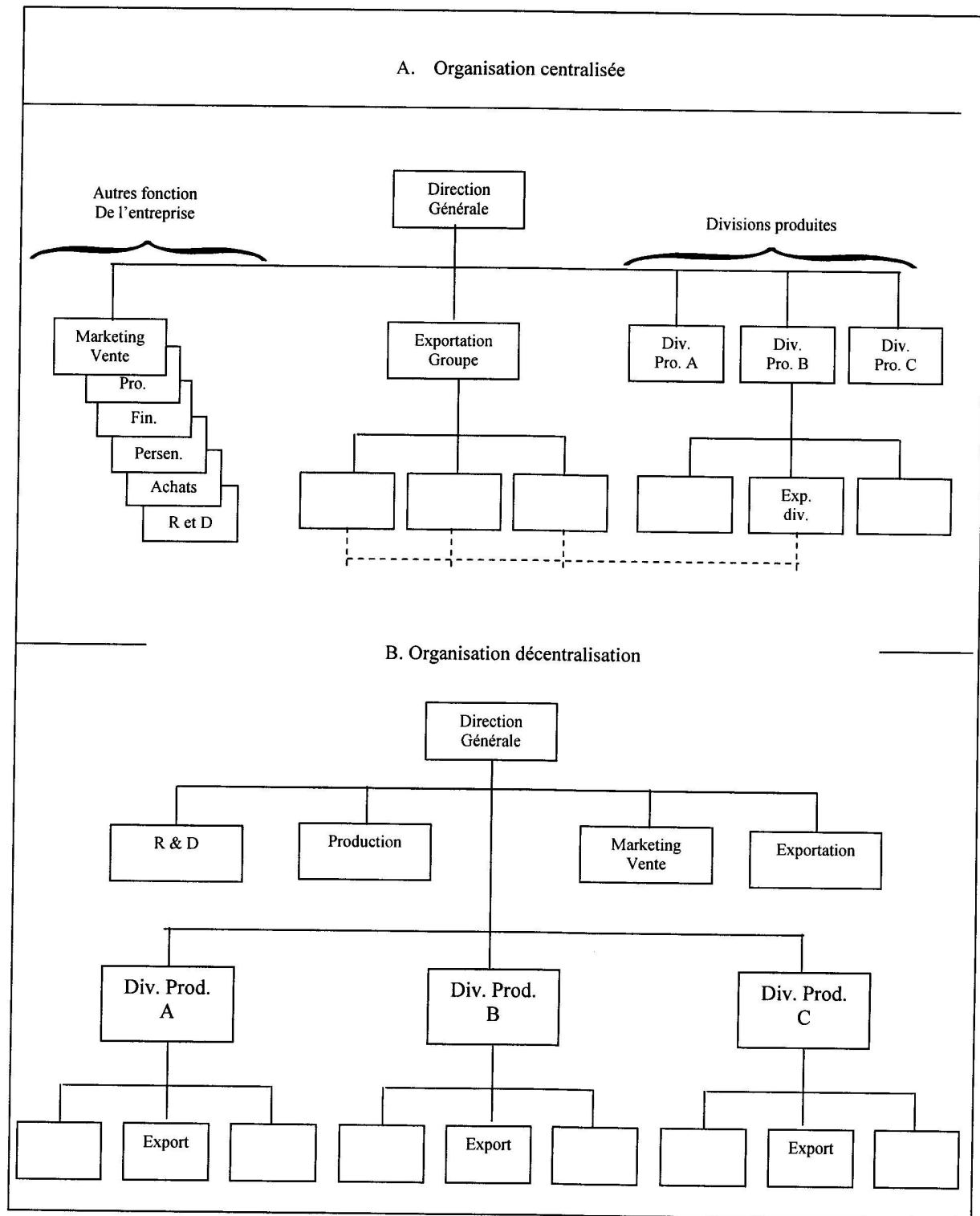


Figure 10 : Unité exportation intégrée sur plusieurs divisions

Source: francis leanart, Op. Cit. P 132

3 - Structures et méthodes d'organisation du marketing internationale

Le choix de la bonne structure d'organisation pour l'unité exportation est le comportement nécessaire à la formulation des stratégies qui débouchera finalement sur deux constatations évidentes : Les structures d'organisation de l'exportation et les méthodes et les procédures de coordination des activités internationales.

3-1- Les principaux types de structures dans les entreprises internationales :

La principale question qui se pose en matière de structure des entreprises internationales est de savoir où dans l'organigramme de l'entreprise, se situera la partie chargée de superviser les activités marketing dans les pays étrangers, selon le degré de développement des activités internationales de l'entreprise propose a ses activités domestiques et selon l'importance que l'entreprise accorde à ses activités internationales. On distingue trois modèles principaux.

-Le service export :

Dans les entreprises, où les activités internationales sont relativement secondaires par rapport aux activités domestiques, et où la formule d'implantation à l'étranger est l'exportation plutôt que la création des filiales, la responsabilité des ses activité est souvent confiée à des services export ou une direction de l'exportation aux quelle sont rattachées.

-La division internationale :

Lorsque une entreprise possède dans plusieurs pays étrangers, des filiales dont le volume globale d'activité est du même ordre de grandeur que celui de l'entreprise mère dans son pays d'origine, elle peut décider de se confier la supervision et la coordination de l'ensemble de ses filiales étrangers à une division internationale subdivisée parfois par des zones géographiques et placée elle-même sous l'autorité de la direction générale.

Cette formule est souvent appliquée par les multinationales pour que les activités hors domestique représentent globalement un poids sensiblement équivalent aux activités domestiques.

-L'entreprise multinationale :

Lorsque le poids des activités étrangères d'une entreprise tend à dépasser celui de ses activités domestiques, et à sortir le pays d'origine ne représente plus qu'une part minimum de ses activités. Il n'y a plus lieu dans l'organigramme de l'entreprise de traiter différemment le pays d'origine et les autres. Dans ce cas, tous les organes dépendant directement de la direction générale, et la direction par produit et par zones géographiques, si elles existent, exercent leur autorité sur le pays d'origine au même titre que sur les autres.

3-2- Méthodes et procédures de coordination des activités internationales :

Dés lors qu'une entreprise possède des filiales dans plusieurs pays et quel que soit l'organe central chargé de les superviser, le problème d'organisation fondamental qui se pose à elle est celui du degré de centralisation. Il s'agit de définir :

- Le degré d'autonomie des responsables marketings locaux par rapport à l'autorité centrale.
- Les méthodes et procédures permettant d'assurer la cohérence globale des actions.

S'animent généralement à l'égard de trois modèles principaux : la centralisation tempérée, la décentralisation coordonnée, et l'organisation matricielle.

-La centralisation tempérée :

Il consiste en effet à centraliser les décisions stratégiques et décentraliser les décisions tactiques. Les responsables centraux se réservent pour les décisions concernant les points qui suivent:

- Les options stratégiques fondamentales.
- Les politiques de produit et de nom de marque.
- La politique de prix.

Les responsables locaux sont chargés surtout d'appliquer dans leurs pays respectifs les décisions stratégiques prises centralement. Ils jouissent toutefois d'une certaine autonomie des décisions en matière de négociation commerciale et d'activités promotionnelles.

Les formules de ce type sont celles qui répondent le mieux à l'impératif de la globalisation et de la cohérence des activités, mais elles présentent des inconvénients ou des risques : elles peuvent conduire à une prise en considération insuffisante par les responsables centraux, des différences existant entre les marchés nationaux, et par conséquent à une certaine inadaptation des stratégies marketing aux conditions locales, d'autre part ces formules ont pour effet de réduire l'ampleur, la variété et l'intérêt des fonctions confiées aux responsables marketing nationaux.

-La centralisation coordonnée :

Il consiste à décentraliser très largement les décisions, et à mettre en place des organes et des procédures de coordination et d'échanger en vue d'harmoniser les actions menées dans les différents pays. Dans les formules d'organisation de ce type ceux des responsables nationaux qui donne à chaque pays établissent et mettent en œuvre une stratégie et la cohérence entre les stratégies nationales étant assurée par divers moyens tels que :

- L'obligation de faire approuver les stratégies internationales par une autorité centrale.
- La désignation de coordination internationale de marques qui même s'elles n'ont pas d'autorité hiérarchique sur les responsables marketing nationaux s'efforcent de les convaincre d'harmoniser leurs stratégies.
- Des échanges réguliers entre les responsables marketing de différents pays.

-L'organisation matricielle :

Le troisième modèle d'organisation des activités internationale appelé l'organisation matricielle, ce type de structure permet de concilier les objectifs de globalisation qui poursuivent les responsables internationaux avec ceux de localisation dont les directeurs marketing nationaux sont garants.

Il se caractérise par une rupture avec le modèle traditionnel d'organisation hiérarchique dans lequel chaque personne de l'entreprise a un chef et un seul. Dans l'organisation matricielle, le fait de dépendre de deux patrons place les responsables dans une situation difficile lorsqu'ils reçoivent de ces deux patrons des instructions contradictoires ou conflictuelles.

Section II: L'exportation et l'évolution des schémas organisationnels de l'entreprise.

Les pratiques en matière d'organisation ne sont pas épargnées par les effets de la mondialisation croissante de l'économie qui balaient le monde ainsi que le progrès rapide des technologies de la communication. Tout cela a créé un système de production flexible basé sur des réseaux, maigre et compétitif pour servir un marché caractérisé par des clients dont les préférences sont internationalisées et qui demandent plus de différenciation et de spécialisation des produits.

Toutes ces tendances de l'environnement international exigent les entreprises à améliorer continuellement leurs capacités pour être en mesure d'adapter leurs pratiques en matière d'organisation au monde très dynamique et hautement compétitif. Les organisations les plus compétitives deviennent moins pléthoriques, plus axées sur les projets et les réseaux basés sur les connaissances et la répartition de l'autorité également sera modifiée. De nombreux changements conduisent à réaliser des progrès marquants dans le sens d'une meilleure adéquation entre contextes d'activités et choix des modes d'organisation de l'entreprise internationale. Ce sont des implications stratégiques qui vont ici être envisagées par trois nouvelles structures internationales, plus adaptables et plus hétérogènes.

1- Des structures égocentrées aux structures mondiales:

Aux différentes phases des développements de l'entreprise, le changement permanent de l'environnement concurrentiel et le besoin d'adaptation dans un milieu de plus en plus œuvré, l'entreprise doit également agir de façon continue les modes de présence qui peuvent s'envisager par trois phases du développement international différentes.

1-1- la phase d'internationalisation initiale:

La phase internationalisation initiale associant des structures domestiques à des modes de présence légers hors frontières (exportation indirecte), l'organigramme est encore fortement centralisé faisant apparaître les activités hors frontière comme en service autonome ou attaché soit à la fonction marketing (figure 11), soit à la fonction production, en suite il donne lieu à la création d'une division internationale en parallèle avec les grandes divisions domestiques produits ou clientèles. Figure (12)

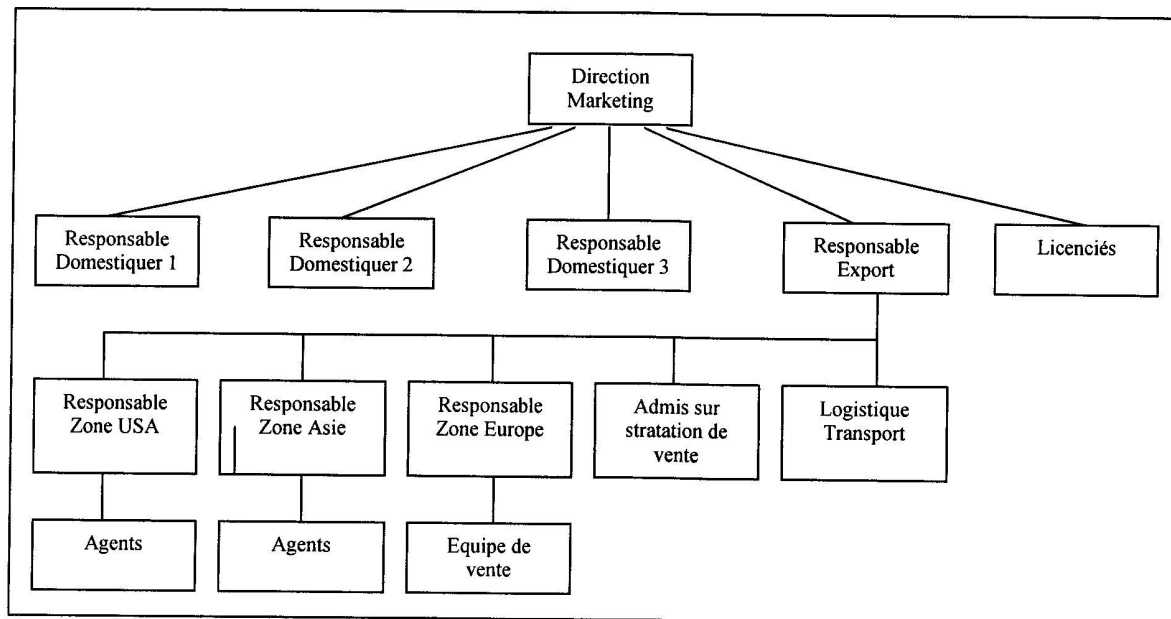


Figure 11: Exemple d'activités export / licence rattachés à la direction

Source: Jean-paul Lemaire, Op. Cit. P 327

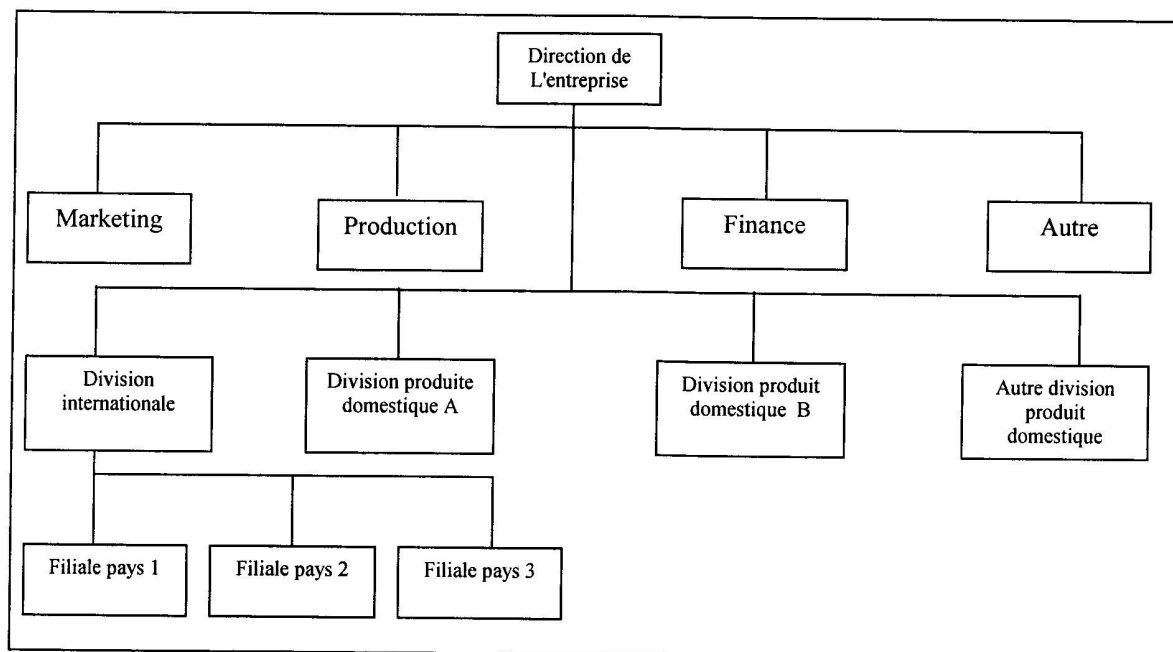


Figure 12: structure à division internationale

Source: Jean-paul Lemaire, Op. Cit. P327

1 -2- la phase d'implantation locale :

C'est le cas des modes de délocalisation vers les pays à faible coût de fabrication pour des phases du processus de production et au niveau de distribution dont l'objectif est la compétitivité prix comme compétences clés de l'entreprise.

Dans ce cas le développement des structures sera véritablement international, comme les activités multi locales internationales, donc l'entreprise réalisée directement et sous sa propre responsabilité un travail spécifique qui s'appuiera sur des succursales, filiales ou entreprises conjointes nécessitant une certaine décentralisation de la décision. Figure (13)

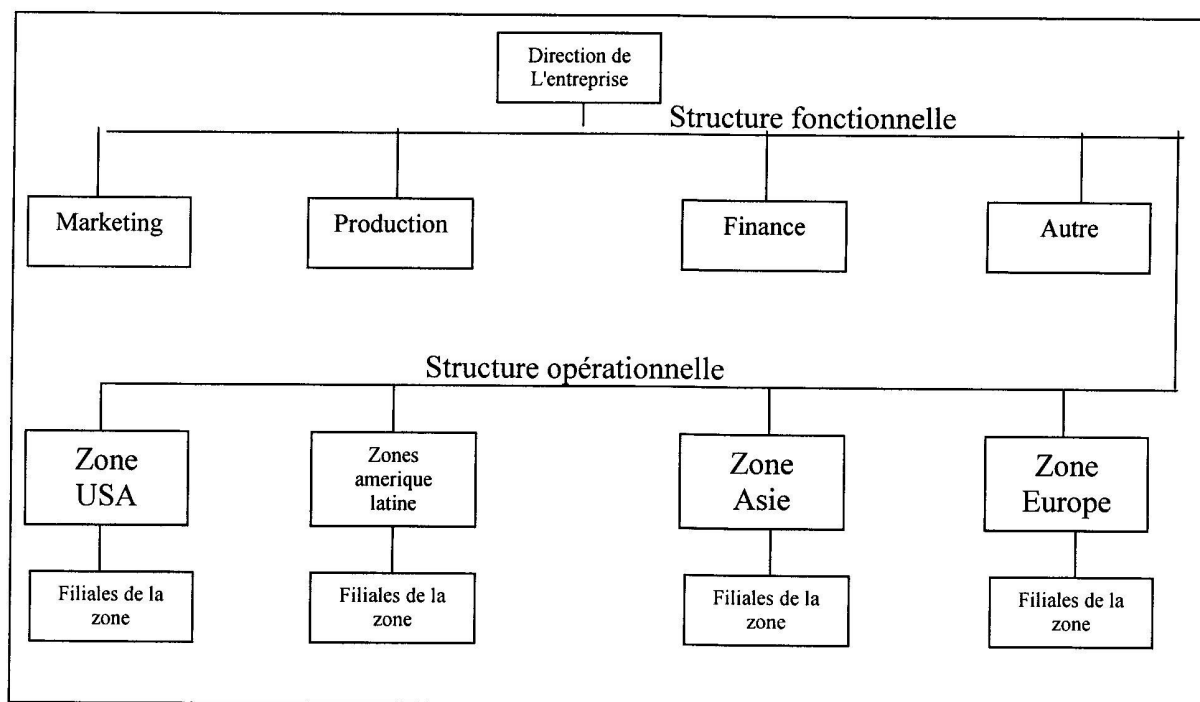


Figure 13 : structure international à base géographique

Source : Jean-paul Lemaire, Op. Cit. P328

La coordination peut être assurée par des divisions géographiques ou des divisions produits susceptibles d'intégrer progressivement la plupart des fonctions de l'entreprise. Et pour obtenir un meilleur contrôle de l'ensemble des déterminants de la valeur ajoutée pour faire preuve d'une efficacité plus grande vis-à-vis de la concurrence et une alternative consiste à trouver des modes de coopération plus ou moins formalisées.

1- 3 -la phase de multinationalisation :

Dans cette phase, où la compétitivité est croissante, la globalisation engendre des nouvelles formes d'organisation à toutes les entreprises. Elles suppriment les frontières entre le marché intérieur et le monde extérieur par des procédures d'intégration internationale des fonctions sur des marchés internationaux et globaux.

Plusieurs schémas pourront s'imposer :

- un schéma par ligne de produits, préféré aux divisions géographiques et des divisions par groupes de produits.
- un schéma par marché ou type de clientèle, qui coordonne les besoins de certains segments transversaux au niveau continental ou global, désormais très axé sur les grandes applications transversales de ses familles de produits. Figure (14)

Ces différents schémas pouvant être combinées pour laisser place à des organisations internationales plus complexes, mais aussi plus réactivées et plus flexibles, du moins dans leur finalité qui sont la structure matricielle et les structures en réseaux.

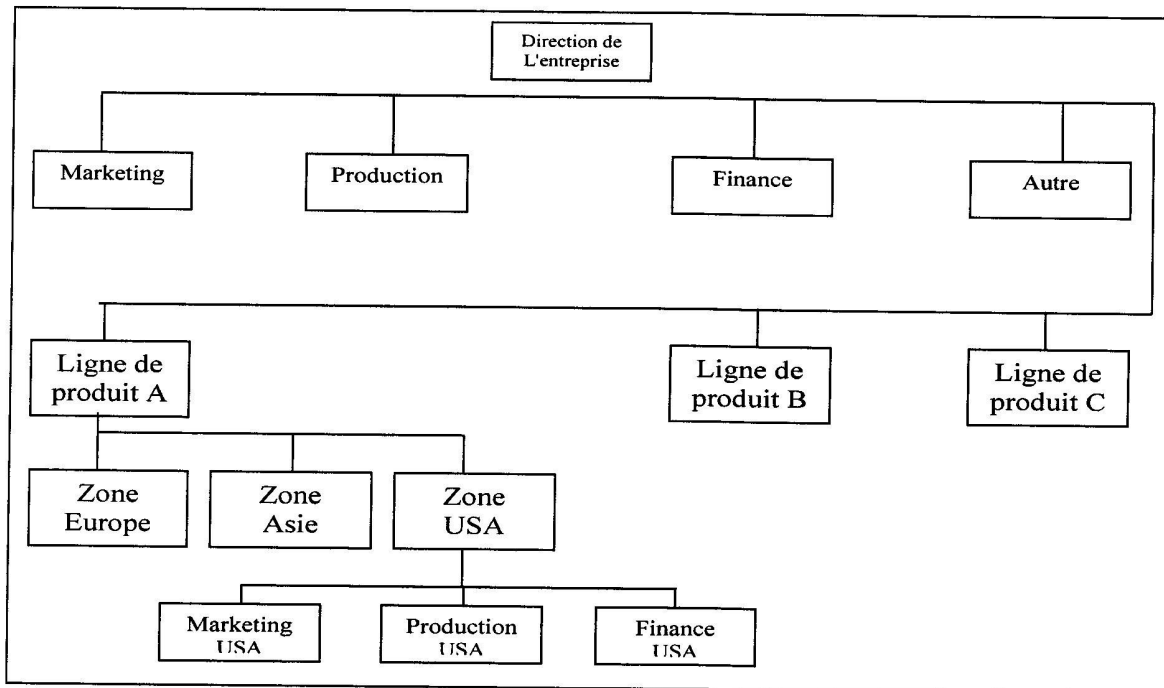


Figure 14 : exemple de structure multinationales décentralisée ligne produit / zone Géographique

Source : Jean-paul Lemaire, Op. Cit. P 329

2- Des structures matricielles aux structures en réseaux :

La structure matricielle dans l'hypothèse où elle apparaît plus efficace aux dirigeants en fonction des finalités de l'entreprise de l'analyse interne et externe et de la formulation stratégique qui être définie par les axes suivants :

- selon le secteur ou l'activité et son degré de globalité, suggérant plutôt une approche par lignes de produits dans le cas d'activités globales où par zones géographiques dans le cas des activités multilocales.

- selon la nature de la concentration de sa clientèle qui peut inciter d'organiser l'entreprise, dans le cas d'une faible concentration et d'une grande hétérojonction par zone pour les activités multilocales ou par grande catégorie et pour les activités transnationales dans le cas d'une grands concentration les clients majeurs appartenant à des grands secteur transnationaux ou globaux.

-selon l'importance des synergies commerciales et industrielles actuelles par des approches géographiques associées à des approches clientèle, donc l'approche matricielle est efficace mais pas forcément flexible qui peut être une réponse de transition à un contexte globale, transnational ou multi local donné . Il la nécessité de réactivité et de flexibilité associées à l'anticipation permanente de l'évolution des besoins progressivement remet en question les organisations matricielles et suggère la mise en place des structures plus souples et capable mieux saisir les opportunités et de faire face aux contraintes.

Face à cette transformation de structures multinationales intéressant des activités globales ou transnationales, l'approche réseau s'éreinte quand on a davantage d'orientation encore vers la recherche de la flexibilité et de la réactivité introduisant grâce à des nouveaux facteurs d'environnement en matière de système d'information de communication ou de qualité, des solutions encore plus souples et adaptables aux facteurs externes et internes de changement qui seront plus adéquats.

3 -Vers l'entreprise concept international:

L'idée d'entreprise en réseau est donc issue d'une vision critique des schémas d'organisations existants; en intégrant depuis cette première formulation de nouveaux éléments suggérés par l'évolution de l'environnement. Les réseaux sont aussi bénéficie de l'ouverture croissante de l'économie de l'accélération du traitement de la transmission des données et de l'harmonisation progressive de la demande de certains produits, donnant du même coup plus de réalité à l'entreprise mondiale.

Le développement de celle ci s'inscrit dans une réflexion plus large, intéressant l'ensemble des entreprises insistant sur le rôle central des compétences clés à travers le contrôle d'une technologie ou d'un savoir faire essentiel d'exercer une influence déterminante sur l'ensemble d'une filière jusqu' au produit final.

Au niveau international, se dégage progressivement en particulier dans les secteurs qui relèvent du global ou du transnational, des nouvelles structures que l'on pourrait qualifier d'entreprises concept international exploitent une démarche orientée vers des catégories déterminées d'utilisation susceptible d'évoluer avec le temps à un niveau de qualité élevé et reconnu autour desquelles va se composer de façon permanente, la chaîne de valeur avec des délocalisations ou de production des obstacles réglementaires ou des mesures de déréglementation .

Donc, ces entreprises concept international opèrent des rapprochements provisoires ou plus permanents avec d'autres structures concurrentes ou complémentaires en fonction des convergences d'intérêt ou de l'intensification de la concurrence avec d'autres entreprises.

Conclusion :

Traditionnellement, l'internationalisation par l'exportation constitue un moyen à augmenter le chiffre d'affaire d'une entreprise, mais au cours de la dernière décennie, l'internationalisation est devenue très importante pour une compétitivité et une activité beaucoup plus diversifiée. L'internationalisation constitue alors une palette d'activités de grande importance non seulement pour le commerce international mais également pour l'aptitude à être compétitive dans un environnement international.

En effet l'internationalisation apparaît comme le changement le plus important dans la conduite des entreprises. Sa difficulté se cumule à celle du démarrage qui nécessite un transfert organisationnel plus risqué, des ressources financières précisément évoluées, une clientèle mieux ciblée et une connaissance approfondie de l'environnement et tout cela pourrait être confirmé par un diagnostic.

Un premier indicateur de l'importance pris par une activité dans la vie d'entreprise intervient lorsque celle-ci met en place des structures destinées à la prise en charge. En conséquence, l'adaptation d'une orientation vers l'extérieur s'accompagne inévitablement par des coûts transitoires notamment en matière d'organisation, Il sera alors sensibilisé plus rapidement à la technique de gestion et du management et de la compétitivité entre les différents modèles d'organisation qui sont devenus une question essentielle.

Troisième partie :

L'entreprise algérienne et fonction d'exportation

Introduction :

L'Algérie tente depuis plusieurs années de mettre en place un ensemble de mesures lui permettant d'effectuer une transition ordonnée vers une économie de marché afin de s'intégrer d'une façon compétitive dans les flux d'échanges internationaux et l'événement de l'organisation mondiale du commerce et de développement économique. .

Dans ce contexte, l'importance du développement de l'exportation hors hydrocarbures revient à intervalle régulier au premier plan de l'actualité pour constater leur stagnation et la fragilité de notre économie. Pour cela, depuis un certain nombre d'années la promotion des exportations hors hydrocarbures a été inscrite comme objectif stratégique.

En effet, les entreprises sont conviées par les pouvoirs publics à développer les exportations, à entraîner progressivement une prise de conscience de l'importance à développer des exportations et à chercher des marchés extérieurs .Par contre, les résultats obtenus sont insignifiants et les hydrocarbures constituent toujours l'essentiel de nos recettes d'exportation . La diversification recherchée n'a pas été réalisée avec une logique de fonctionnement des entreprises habituées aux marchés protégés et non préparées à la compétition.

Donc, on tente dans cette partie d'apporter des réponses selon les résultats obtenus et les besoins nécessaires pour créer ou développer l'exportation des entreprises algériennes et savoir quelles sont les raisons qui ne permettent pas de les mettre en place.

Chapitre 5 :

Fonction d'exportation et l'organisation des entreprises Algériennes

Section I:l'entreprise Algérienne et ses caractéristiques organisationnelles.

1- Evolution organisationnelle des entreprises Algériennes:

Pendant longtemps les structures organisationnelles des entreprises Algériennes ont été considérées comme neutres et sans impact sur la performance. Pourtant les recherches sur la problématique des techniques et des pratiques du management étaient très avancées et les essais d'évolution depuis l'indépendance sont passés par plusieurs périodes, mais l'entreprise Algérienne dans son essence organisationnel reste fondamentalement la même.

De ce fait, la problématique des structures organisationnelles des entreprises Algériennes n'est pas dans leur état mais plutôt dans leur évolution.

1-1- La période de développement et des institutions sous gérés

Pendant la longue période qui a suivi l'indépendance, l'Algérie était centralement planifiée, orientée vers les investissements lourds et la constitution des grandes entreprises. Elle obéit à une logique excluant le rôle du marché avec un secteur privé marginalisé. Les entreprises ne sont qu'un outil de réalisation des décisions centralisées et la direction impliquée directement par la réalisation des objectifs du plan.

Les entreprises Algériennes ne disposent ni de système d'information ni de stratégie de mangement. En plus les configurations organisationnelles et structurelles sont fortement hiérarchiques traduisant la difficulté à formaliser les niveaux hiérarchiques, la complexité des structures de l'entreprise et l'existence d'un pouvoir très centralisé. Cette vision contient d'innombrables lacunes: l'absence d'une réflexion profonde qui vise à orienter les entreprises vers une direction souhaitée, aboutit le plus souvent à des faiblesse manifestées dans la rationalisation du processus de production et toutes les modes de gestion qui sont responsables de la haute performance de l'entreprise.

Tout cela constitue pour l'entreprise Algérienne autant d'éléments contradictoires qui influent sur les structures organisationnelles et évidemment sur ses performances. Par conséquent ce système a induit de nouvelles dimensions tout au niveau de l'organisation qu'au niveau de fonctionnement des entreprises nationales par le biais de la restructuration.

1-2- La période de la restructuration organique:

Au début des années 80, l'état avait voulu engager certains correctifs plus précisément le programme de restructuration industrielle et organisationnelle du système productif dans le but d'une meilleure efficacité selon un schéma fonctionnel (approvisionnement, production et distribution) et avec une certaine condition qui peut piloter efficacement : le tableau de bord, les objectifs décomposés, déterminer des responsabilités, le coupage organique et des modifications organisationnelles.

La restructuration organique consiste à revoir la taille des entreprises et à éviter la constitution d'ensemble de grande taille qui devient rapidement ingérable, coûteuse par leur frais généraux, incontrôlables et inefficaces. L'objectif de cette réforme, touche surtout l'organisation de l'entreprise en réduisant sa taille, son pouvoir économique, la recherche d'échelle et la flexibilité organisationnelle par un programme de restructuration qui contient deux hypothèses fondamentales :

- Plus petit est plus maîtrisable : Le découpage des entreprises en entités plus réduites devra permettre de mieux maîtriser le processus de gestion.
- l'inexistence d'économie d'échelles dans la plupart des secteurs d'activité économique nationale³⁷.

³⁷ Abdelhak Lamiri, " Gerer l'entreprise Algérienne en économie de marché" Alger, prestcomm éditions, 1993, P17

Dans le même sens s'inscrit la volonté du gouvernement de voir se créer des unités de production de petite et moyenne dimension. Mais la mondialisation des économies et le nombre extraordinaire des fusions à l'échelle mondiale, la réussite des tailles gigantesques avec la maîtrise de la planification stratégiques, la direction des ressources bancaires et les systèmes de contrôle permettent de soutenir la thèse inverse et prouvent que la performance et l'efficacité des entreprises sont complètement indépendantes du facteur taille.

Cette opération de restructuration n'a pas conduit à un nouveau modèle organisationnel des entreprises nationales. Le taux de fonctionnement des capacités de production, la maîtrise de la demande, la gestion des ressources bancaires et matérielles, tous ces éléments sont restés à des niveaux relativement faibles et la situation des ces derniers dans cette nouvelle organisation n'est pas telle qu'un changement. L'absence de la technologie et l'application d'un seul type d'organisation ne permettent pas à l'entreprise de posséder des structures organisationnelles cohérentes et adéquates.

1-3- La période des réformes

Dans un contexte de libéralisation du marché Algérien, les dysfonctionnements des entreprises se sont aggravés. Les réformes de 1988 étaient souhaitables, autant que l'autonomie de l'entreprise était présentée comme l'axe principal de la réforme.

Mais malgré l'autonomie octroyée à l'entreprise publique, celle-ci vit sous le poids du passé, au niveau de l'organisation du pouvoir économique autour de la triple relation : entreprise/ fonds de participation / état. La délégation des droits de propriété engendre des coûts de coordination et de contrôle et elle est lente dans les prises de décisions au niveau de l'entreprise.

Les réformes mises en place n'ont pas permis de réaliser les objectifs attendus, Donc l'autonomie des entreprises publiques n'est pas la solution recherchée dans la mesure où l'absence totale de la dimension organisationnelle qui reste impérative à la réhabilitation des entreprises avec leur fonction économique.

L'organisation des entreprises Algériennes en essence est restée fondamentalement la même avec des structures organisationnelles standard et inefficaces dans une économie du marché qui nécessite³⁸ :

- L'existence d'un secteur économique privé dominant.
- L'existence d'un véritable marché de gestionnaires dont la nomination et la rémunération circulent en fonction de la compétence.
- des systèmes de rémunération des différents facteurs de production en fonction de ces productivités marginales.
- L'existence d'une compétitivité réelle entre les différentes entreprises.

On déduit que la notion d'économie du marché qui ne signifie pas que l'état ne possède pas un contrôle, mais implique tout simplement que le secteur privé détient une place prépondérante dans l'économie nationale afin que le mécanisme du marché joue pleinement et efficacement son rôle. L'efficacité économique ne peut dépasser un certain seuil pour conserver un secteur public productif dominant. La privatisation sans mesures d'accompagnement adéquates peut conduire l'économie nationale vers une situation pire que celle qui prévalait. La réussite de ce programme dépend d'un type d'organisation qu'il a en parallèle.

2 -Les entreprises Algériennes et leurs modes d'organisation:

Au plan du mode d'organisation des entreprises Algériennes, on peut relever que ces dernières n'ont pas évolué à la suite de toutes les réformes engagées et le fonctionnement interne reste dominé par une prééminence de la logique des ressources sur celle des objectifs.

Par ailleurs, les entreprises Algériennes fonctionnent avec les principes d'organisation fayolismes qui se caractérisent par une prédominance de la verticalité des relations, une subordination échelonnée et une séparation des fonctions hiérarchiques dont la compétence n'est pas reconnue par une démotivation du travail.

³⁸ Abdehak Lamiri, op. Cit., P19

Cependant, le mode de coordination des entreprises Algériennes est la standardisation informelle des processus de travail dont le pouvoir est principalement localisé dans la technostructure qui pose et modifie les règles auxquelles les opérationnels n'ont pas à qui se conformer ou bien à contrôler la conformité des comportements de leurs subordonnés. D'ailleurs on ne peut pas exercer un contrôle sans normes ou objectifs vérifiables, ce qui suppose déjà l'introduction de nouvelles méthodes d'organisations et de travail des entreprises Algériennes. Néanmoins le planning du travail et les mesures de performance ne peuvent donner des résultats complétés par un dispositif de contrôle évaluant périodiquement les écarts de performance.

L'entreprise Algérienne dispose de systèmes de gestion archaïques. La plupart des nos entreprises n'ont même pas une division par centre de responsabilité ou par objectifs, pourtant pratiquée depuis les années quarante. Les systèmes de rémunération sont rigides et déconnectés de toutes productivité.

L'existence d'une demande solvable et la séparation des fonctions de production et de recherche-développement n'incitent pas les entreprises à prendre le risque d'innovation dans un système encore embryonnaire dans ce domaine.

Les réformes conçues et menées par l'état pour la transition à l'économie du marché remettent en cause les modes de fonctionnement traditionnels, qui étaient centralisés et selon lesquels les stratégies pouvaient être décidées une fois pour toute par un sommet hiérarchique représenté par des bureaucraties au niveau du ministre, qu'ont suivi les même étapes pour l'ensemble des entreprises et cela malgré leur grande diversité de taille, du marché, du niveau technologique, du niveau manageriel de performance financière et du niveau d'intégration .

Par ailleurs, la plupart des entreprises qui ont connu des transformations, n'ont pas pu adapter leurs comportements aux mécanismes, le passage d'une économie planifiée à une économie du marché par le passage d'une structure centralisée pyramidale à une structure fonctionnelle ou divisionnaire continue à poser des problèmes dans les entreprises causées par une économie fonctionnant selon des

logiques routinières et bureaucratiques et avec une régulation et un régime de fonctionnement qui sont déterminés en dehors d'elles et par rapport à un système de rationalité et légitimité plus large.

En effet, il est apparent qu'elle que soit la nature des réformes dont ont fait l'objet des entreprises en Algérie, les logiques organisationnelles sont restées les mêmes avec une logique qui favorise une structure autour de la fonction de production, organigramme de plus en plus hiérarchisé et une prédominance des routines dans les schémas décisionnels.

3- L'organisation des entreprises Algériennes selon quelques facteurs de Contingence :

Ces courants de théorie de la contingence où l'explication par le contexte traduit que l'entreprises doit structurer tout dépend au quelle se trouve confortée dans ces conditions de structures idéales.

De ce fait, les facteurs : environnement, technologie, stratégie et culture ont-ils poussé les entreprises Algérienne à procéder aux changements structurels ?

3-1 L'environnement :

Le fonctionnement de l'entreprise Algérienne laisse apparaître de nombreuses contradictions de nature interne plus qu'externe traduisant des difficultés créées par l'environnement comme cause importante des faiblesses de mode de gestion de l'entreprise. Mais la volonté de développement d'une capacité stratégique propre pour déduire au moins dans la dimension interne les contraintes d'environnement est toujours faible.

De ce fait, l'Algérie se détache difficilement d'un mode d'organisation de type allocataire de rente, voire un mode d'organisation d'allocation des ressources par le marché qui suppose une rupture dans les logiques traditionnelles et la mise en compétition de tous les acteurs.

L'entreprise Algérienne a connu une succession de réformes opérées, mais ces derniers étaient loin de répondre aux exigences imposées par le dynamique de changements de l'environnement. En Algérie dans le domaine de l'entreprise, les changements ont surtout porté sur l'aspect institutionnel sans accorder suffisamment l'importance aux structures et aux critères de gestion d'une économie productrice moderne conforme au contexte environnemental actuel.

Les mutations au moins formelles d'une économie centralement planifiée à une économie concurrentielle ont un peu d'effet sur la capacité des entreprises à surmonter les handicaps structurels qui sont restés sous le modèle bureaucratique mécaniste et l'absence de capacité à s'adapter et à l'interface aux changements de l'environnement.

3-2- La stratégie :

La stratégie des entreprises Algériennes constitue une partie intégrante de la politique nationale de développement élaboré par les pouvoirs publics. Les plans nationaux de développement sont perçus comme des projections devant guider l'évolution de l'économie nationale et dont les instruments sont les entreprises publiques.

La majorité des dirigeants s'intéressent aux progrès dans l'accroissement des productivités physiques et de croissance des effectifs sans se soucier de leur efficacité.

L'entreprise Algérienne mal préparée et sous gérée, favorise la fonction production et ce qui s'en rattache comme atout majeur avec une absence de toute stratégie de management. L'organisation qui a provoqué toutes ces insuffisances est l'économie planifiée, mais l'événement de transition vers l'économie du marché et l'ouverture sur le commerce extérieur ont contraint les cadres dirigeants des entreprises à participer effectivement à l'élaboration des objectifs à moyen ou à long terme.

3-3- La technologie:

L'entreprise Algérienne n'a jamais eu en permanence le souci de la satisfaction de ses clients. Puisque la rente était garantie par les situations de monopole et de pénuries où l'exigence première est la quantité comme vocation quotidienne Avec une absence totale de fonction recherche-développement et une technologie qui ne se développe pas.

Le niveau fonctionnel est donné par la prévalente de fonction de production qui est devenue une variable reconnue et prioritaire c'est-à-dire que toutes les autres fonctions de l'entreprise sont auxiliaires aux besoins et capacité de la fonction production qui n'est pas conventionnelle par rapport au marché, sur la base de l'élaboration, la mise en œuvre d'outils, de technique et de comportement conforme aux standards internationaux.

3-4- La culture:

Tout le fonctionnement de l'organisation est bâti autour d'un concept visant à ralentir et éliminer le plus possible les faits et les individus qui sont perçus comme facteurs porteurs de changement, ce qu'était auparavant une source de danger et de constataction. Le savoir faire et le savoir être ne trouveraient pas un usage dans les entreprises Algériennes et ceux-ci ne seraient pas être rémunérés de façon appropriée.

Section II : les pratiques des entreprises Algériennes à l'exportation :

1- Description des politiques Algériennes d'exportation :

A l'aube de l'indépendance nationale, l'économie Algérienne s'est structurée autour d'un rôle majeur attribué à l'état comme agent de production, d'une part, et comme un régulateur général des activités économiques d'autre part. Le commerce extérieur ne pouvait pas échapper à cette logique de développement et l'étatisation qui a été confirmée en 1978. Peu de principes du monopole de l'état sur les échanges extérieurs et les opérations d'importation et d'exportation étaient ainsi aux entreprises publiques, chargées de mettre en œuvre les objectifs économiques généraux du gouvernement.

La chute des prix des produits pétroliers en 1986 a accentué les limites de cette politique de centralisation puisque face à un resserrement de la contrainte extérieure, il est devenu de plus en plus difficile de mettre en place des mécanismes efficaces d'allocation de devises. Dans ce contexte les autorités Algériennes ont pris conscience de l'urgence d'accélérer des réformes et mettre en place un vaste programme de stabilisation et d'ajustement structurel qui apporte d'autres conditions d'accès au commerce extérieur et des modalités de fonctionnement du marché des changes.

Depuis le début de la mise en œuvre de ce programme de réformes économiques, les politiques du commerce extérieur ont subi plusieurs phases qui ont abouti en 1994 et 1995 à une libéralisation généralisée des opérations d'importations et d'exportations.

En 1988, toutes les opérations d'exportations sont régies dans le cadre d'un programme général du budget de devises pour les entreprises. Les exportations hors hydrocarbures peuvent tirer profit de certaine politique initiative telle que l'exemption de la taxe sur les projets industriels commerciaux ainsi qu'un allégement des charges sociaux et certaines mesures d'assistance à la promotion des exportations.

En 1990 un système de rétention de devises au taux de 100% s'applique pour la plupart des industries et des services néanmoins ce taux est réduit à 50% pour les exportateurs des produits agricoles et des produits de la pêche de 20% pour le tourisme et la production de vins et de 10% pour les services de transport.

Les entreprises publiques exportatrices peuvent conserver les devises acquises à l'exportation et les utiliser pour financer leurs importations dans le cadre du programme général d'importation. Les devises non utilisées ne peuvent être échangées contre des dinars qu'avec la banque centrale au taux de change officiel.

En 1992 les banques commerciales jouissent d'une plus grande liberté dans la gestion des recettes en devises d'exportation, en particulier, elles ne sont plus contraintes de remettre à la banque d'Algérie les recettes en devises empruntées à l'étranger ou provenant des recettes d'exportation hors hydrocarbures.

En 1994 l'état Algérien continue à exercer un monopole sur les exportations d'hydrocarbures et des produits miniers. Les dispositions particulières régissent les opérations hors hydrocarbures, le principe général est la liberté d'exportation assortie de certaines exceptions à caractère très limité. Le producteur qui désire exporter une partie de sa production doit le faire par l'intermédiaire d'une domiciliation bancaire qui sert pour le passage à la frontière et le règlement financier de l'opération d'exportation.

Egalement, l'examen des données relatives au mouvement des exportations depuis l'indépendance, montre qu'il y' a eu plusieurs périodes marquées par une grande variation de recettes d'exportation. Tableau (06)

Période	Niveau de recettes des exportations en milliard de \$	Part des exportations hors hydrocarbures en %
1 ^{er} période avant 1969	- 1	Entre 60 et 80
2 ^{eme} période 1970 - 1973	Entre 1 et 2	70 et 83
3 ^{eme} période 1974 - 1978	4 et 6	92 et 96
1979	10	98
1980 – 1985	+ 13	+ de 98
1986 – 1989	7 et 9	97 et 94
1990 – 1992	Ou tour de 12	98
1992 – 1998	Ou tour de 10	98

Tableau 06: Les différents périodes marqués par la variation des exportations.

Source: Ahmed bouyacoub, “ l'entreprise et exportation, quelle dynamique ”, les cahiers du Cread, N° 43, 1^{er} trimestre, P 08.

Ce tableau montre que le niveau des ressources d'exportation a connu une très grande variation des biens attendus suite à la variation du prix du pétrole. Le niveau des recettes des hydrocarbures a donc déterminé le fonctionnement de l'économie en matière d'exportation. A posteriori la diversité des étapes, les rythmes de son développement et la diversité des contraintes que le pays a connu. Ce schéma laisse très peu de place aux exportations hors hydrocarbures.

2 -Evaluation globale de la compétitivité internationale des entreprises

Algériennes :

Les exportations hors hydrocarbures algériennes sont faibles à cause des disfonctionnements et des défaillances d'ordre économique, institutionnel et organisationnel qui sont à l'origine de cette stagnation et qui n'ont pas permis de maintenir ce niveau. En effet, les exportations hors hydrocarbures ont toujours été faibles en raison de plusieurs facteurs dont les plus importants sont les suivants :

2 – 1 –un secteur industriel Algérien qui n'avait pas été conçu pour exporter :

La politique d'industrialisation à été poursuivie en Algérie pour assurer une croissance rapide et contribuer au changement structurel de l'économie nationale.

Pour la mise en œuvre de cette politique, on peut citer la création et le développement d'un secteur étatique et une forte évolution de la monnaie nationale.³⁹

En conséquence, les exportations algériennes hors hydrocarbures ont été fortement réduites pour atteindre un niveau insignifiant, en taux de change surévalué décourage les efforts d'exportation et favorise les importations.

Ce bouleversement du niveau des ressources extérieures a provoqué une perversion du modèle de développement et a entravé un accroissement du volume de la dette extérieure. Mais d'une manière générale, l'objectif d'exportation n'était pratiquement pas présent dans les préoccupations qui ont présidé aux choix industriels qui ont été conçus d'abord pour satisfaire plus la demande du marché intérieur que la recherche des avantages compétitifs. La capacité d'exportation des entreprises industrielles est limitée dans différents points de vue notamment en matière de gamme de production, de qualité et de marketing.

Donc l'entreprise Algérienne ne peut pas se présenter sur le marché mondial sans une transformation importante qui permet d'identifier et de développer les quatre formes de compétitivité: coût, prix, technologie et structure qui sont les premiers préalables d'une dynamique d'exportation.

2 -2 -Une faiblesse des petites et moyennes entreprises Algériennes :

Portant de l'avis de nombreux auteurs, l'importance des petites et moyennes entreprises tient en fait qu'elles peuvent contribuer à l'effort d'exportation.⁴⁰

³⁹ Abdelkader derbal “ l'exportation et l'entreprise Algérienne : passe, présent, future”, les cahier de cread, n43, 1^{er} trimestre, p 41

⁴⁰ abdelkader derbal, op.cit, p 42

Il n'y a donc aucune raison qu'en Algérie les PME n'aient pas la même importance, notamment en matière d'exportation où on commence à trouver des difficultés parce qu'elles ne peuvent pas soutenir la concurrence avec les entreprises exportatrices des pays développés. En amont les PME dépendants des importations vont voir leurs coûts augmenter à la suite du réarrangement du dinar. En aval, le marché national algérien va se rétrécir devant les PME qui en outre doivent affronter la concurrence des produits étrangers. Ainsi, il est simple et tout à fait clair que les entreprises algériennes et particulièrement les PME doivent se tourner vers les marchés extérieurs afin de sauvegarder leur existence.

Face à cet environnement complexe, les pouvoirs publics algériens sont mis en unités de mesures pour encourager et promouvoir les exportations hors hydrocarbures notamment, l'exonération d'impôt sur la partie des chiffres d'affaire réalisés par l'exportation, les subventions aux prix et sur les moyens de transport nationaux.

Mais cependant toutes ces mesures importantes sont insuffisantes dans l'absence d'une politique économique générale en terme de supports institutionnels où les banques doivent jouer un rôle beaucoup plus dynamique par des conseils et des financements aux PME qui peuvent alors jouer le rôle qui est le leur.

3 - Développement des entreprises Algériennes face à la compétitivité

Internationale :

L'Algérie tente depuis plusieurs années de mettre en place un ensemble de mesures lui permettant d'effectuer une transition ordonnée vers une économie de marché afin de s'intégrer d'une façon compétitive dans les flux d'échanges internationaux.

3-1 -Le développement de la compétitivité industrielle:

Malgré Les réformes économiques engagées en l'Algérie par la mise en œuvre d'un vaste programme de restructuration industrielle et d'ajustement structurel, beaucoup d'insuffisances structurelles subsistent à agir négativement sur la compétitivité des entreprises qui demeure faible à cause des particularités suivantes :

- vieillessement de l'outil de production et obsolescence des produits
- insuffisance en matière de maîtrise technologique, recherche développement innovation conception des produits et maintenance.
- déficit en organisation et en management.
- environnement contraignant (financement, services d'appui, foncier industriel).
- l'absence d'un tissu développé de sous traitance et des PME.

Aujourd'hui, les objectifs de la restructuration industrielle menée depuis plusieurs années se précisent à préparer notre insertion dans l'espace économique mondial. S'agissant de réorganiser le secteur industriel pour s'adapter aux nouvelles exigences mondiales et voir aussi une dimension nationale, on apporte des changements à l'intérieur de l'économie dans son ensemble par la mise en œuvre d'une stratégie industrielle.

D'autant plus, la mondialisation exige de l'entreprise compétitive qu'elle s'internationalise et par conséquent qu'elle se soumette aux normes de qualité et à la mise aux niveaux qui s'imposent à toutes les entreprises si elles doivent rester.

En effet, les petites et moyennes entreprises sont reconnues comme principal facteur de croissance et acteurs incontournables de toute stratégie de diversification et promotion des exportations.

3-2- L'importance des relations retenues avec l'environnement international :

Avec l'adhésion de l'économie Algérienne dans la mondialisation et sa participation à la division internationale du travail, l'entreprise nationale est confrontée à l'exigence de compétitivité tant interne qu'externe si elle veut préserver son avenir.

La nécessité d'adaptation par des approches et des instruments du marketing international qui devient vitale pour toute entreprise Algérienne publique ou privée, la concrétisation de la volonté de considérer le commerce extérieur comme une sphère d'activité à caractère stratégique et la nécessité d'envisager les opérations d'exportations.

En effet, l'adaptation d'une orientation vers l'extérieur s'accompagne inévitablement des coûts de transition en déplacement massif des ressources. Cette extension est liée à des considérations économiques recherchées : le développement par la fusion, innovation technologique et la recherche de nouveaux produits qui révèle la dimension internationale de la concurrence.

Pour l'entreprise Algérienne, cet intérêt est dû au changement d'attitude des entreprises qui traduit une mutation évolutive d'adaptation à l'ouverture de l'économie nationale par la mise en place de nouvelles structures et méthodes de gestion pour leur positionnement sur les marchés externes. Cependant, les structures chargées de la collecte d'informations et de suivi des marchés externes sont peu développées dans l'ensemble et considèrent la recherche des nouveaux produits capable pour préserver la compétitivité internationale.

Dans une démarche concernant la promotion d'un environnement favorable aux exportations hors hydrocarbures en Algérie, les produits exportés sont rapidement diversifiés ainsi que les pays de destination sont plus nombreux. Le nombre des opérations d'exportation demeure caractérisé par la discontinuité tant dans la durée que par rapport aux marchés approchés.

L'Algérie préconise le besoin crucial d'une vision globale, d'une stratégie de promotion des exportations et la mise en place d'une alliance d'institution dont la principale mission serait de couvrir ou renforcer l'environnement favorable aux exportateurs Algériens.

Bien que certaines entreprises aient développé des pratiques d'exportation et ont réussi à placer une partie de leurs produits sur le marché mondial, les résultats obtenus demeurent insatisfaisants et les produits hydrocarbures constituent toujours l'essentiel de nos recettes d'exportation.

Chapitre 6 :

Etude de cas: SARL SIMAP

Section I : Présentation Générale de la Société

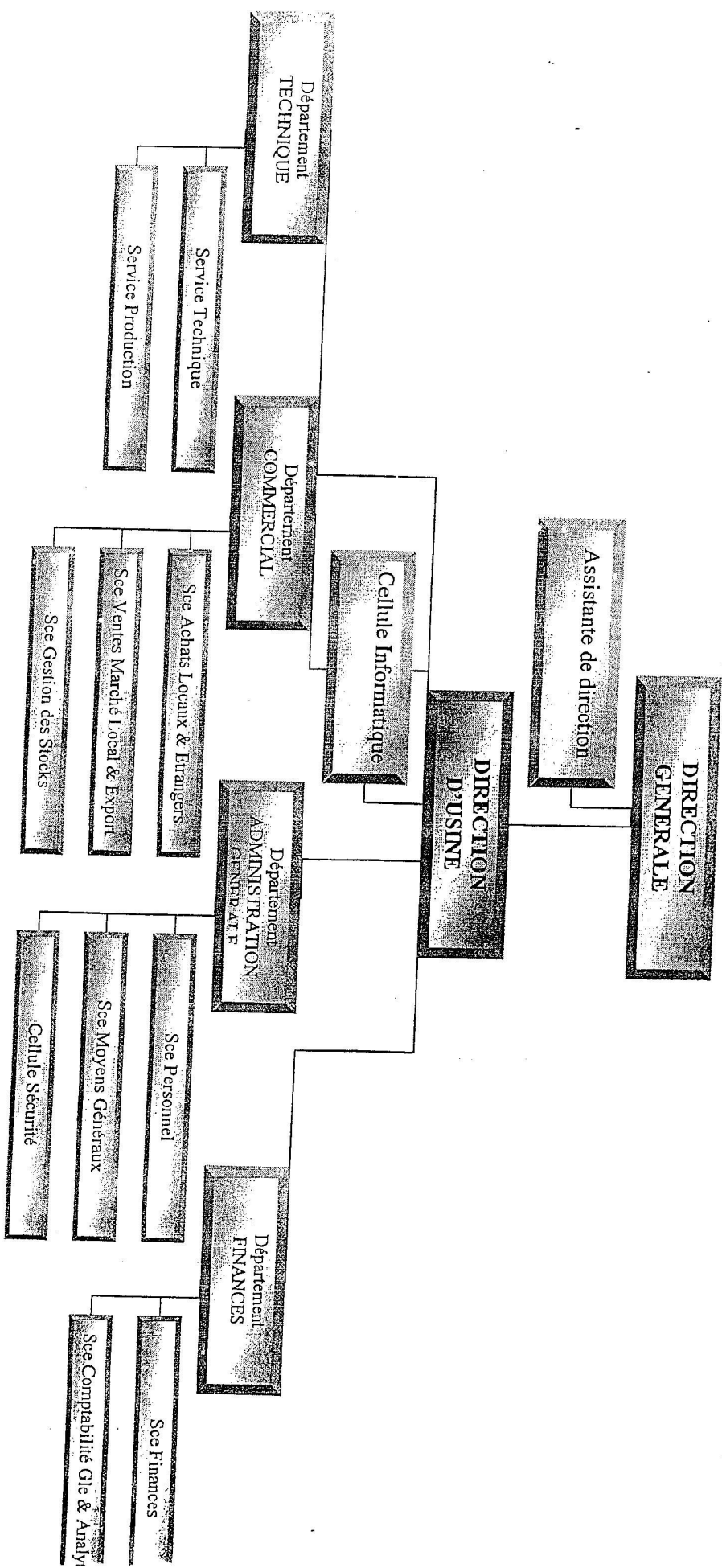
1- présentation de la société :

Depuis sa création en 1969, la société SARL SIMAP est exclusivement concentrée sur la fabrication et la commercialisation des articles scolaires, essentiellement le stylo à bille, les règles de traçage, la gomme le protège cahier et le protège livre avec un équipe dirigeante_composée de 09 cadres assistés d'un CABINET D'EXPERTISE COMPTABLE, d'un CABINET D'AUDIT et un effectif 102 permanents répartis sur 12 services

La Capacité d'exportation

Stylos à bille	29 000 000 unités	Crayon de couleur (boîtes et pochettes de 06)	5 500 000 unités
Équerre	700 000 unités	Crayon de couleur (boîtes et pochettes de 12)	2 200 000 unités
Rapporteurs	700 000 unites	Crayon noir HB	6 000 000 unites
Règle DD	2 200 000 unites	Stylos à plume	28 512 000 unites
Règle TD	1 500 000 unites	Protège Cahier	10 800 000 unites
Gomme à effacer	70 000 000 unites	Protège Livre	4 680 000 unites
Ardoise	1 500 000 unites	Trousse	500 000 unites
Taille crayon	10 800 000 unites	Cahier en sous-traitance	8 900 000 unites
Pâte à modeler	63 000 unites	Papier ramette A 4 en sous-traitance	800 000 unites

2- Organigramme



3- Nature de l'Activité

La SARL SIMAP est spécialisée dans la production et la commercialisation d'articles scolaires et de bureau. Elle déploie une activité de production dans un domaine où elle a été un précurseur, avec des produits (notamment les articles pédagogiques et scolaires) différenciés et fortement demandés sur le marché national et international.

La qualité de ses produits ainsi que le dynamisme commercial de l'entreprise, lui ont permis de s'implanter rapidement sur le plan national. En outre sa stratégie de pénétration des marchés extérieurs est au centre de sa préoccupation.

Actuellement des canaux de distribution au sein du Moyen-Orient sont mis en place et les ventes à l'étranger représentent un pourcentage non négligeable de l'activité générale (50 à 80% du chiffre d'affaire entre 2000 et 2004).

Au cours des 05 dernières années, la SARL SIMAP a connu une croissance régulière en matière d'export, ce qui démontre qu'elle mène plusieurs actions toutes tournées vers une recherche de développement stratégique local et international.

La société SIMAP a réalisé en 2000 une exportation pour BAHREIN et SOLTANA OMAN de 200.000 \$ et en 2001 pour l'IRAK de 523.000 € et 1.800.000 €.

Les recettes de ces exportations ont été rapatriées dans les délais et sans incident. La réussite de ces actions a permis à la société de décrocher d'autres contrats avec l'IRAK.

Section II ; Les différents Changements Structurels

Depuis sa création en 1970, la SARL SIMAP est exclusivement concentrée sur la fabrication et la commercialisation des articles scolaires, essentiellement le stylo à bille, les règles de traçage, la gomme, le protège cahier et du livre, le crayon de couleur. Il existe en outre une activité de négoce à l'exportation des produits de la PME ainsi que les articles revendus en l'état et qui représente 40% du chiffre d'affaires en 2001, 83% en 2002 et passé à 96% en 2003 et qui a continué sur l'exercice 2004. Le marché de l'entreprise est national pour moins de 10% de son activité, la différence étant réalisée à l'export vers l'Irak.

La concurrence des importations des articles scolaires de l'étranger, n'a pas permis à la société de s'imposer sur le marché national, l'ouverture des échanges, le besoin d'une « labellisation » internationalement reconnue pour aborder de nouveaux marchés mais aussi pour rassurer l'utilisateur, a justifié une démarche de mise à niveau entamée avec EDPME dans le cadre du programme MEDA avec l'Union européenne. L'expertise diagnostic menée par EDPME a mis en évidence les atouts majeurs de la société SIMAP :

- Professionnalisme des dirigeants et de la structure
- Solidité technologique, commerciale et financière
- Excellente image de l'entreprise : compétence, recherche de produits et partenaires de qualité, relationnel technique et commercial de confiance
- Outils matériels de production en adéquation avec les exigences internationales dans le domaine de la fabrication des articles scolaires et bureautiques

- Respect du client, des collaborateurs et des partenaires
- Excellente croissance des besoins exprimés ou non du marché.

Le plan d'affaires mis en place par l'entreprise SIMAP pour améliorer sa compétitivité et lui permettre de relever les défis et saisir de nouvelles opportunités dans le cadre de l'Accord de Libre Echange- UE est basé sur les principes suivants :

L'entreprise se dote de moyens matériels et humains pour faire face à ces nouvelles exigences et ces nouveaux marchés (extension de 2 sites de production, acquisition de nouveaux équipements de production, recrutement d'un directeur d'usine).

Des actions de mise à niveau sont proposées :

- En vue de la certification ISO 9001 – version 2000
- Afin d'obtenir le marquage CE de tous les produits SIMAP
- Une comptabilité analytique devrait être associée à ce développement de l'entreprise, afin d'optimiser sa compétitivité et être complétée par des outils de gestion prévisionnelle appropriés (trésorerie, indicateurs de rentabilité, rapprochement budget / réalisation).

Cette mise à niveau est sensée donner à la société SIMAP les outils nécessaires pour défier la compétition internationale, la contribution de l'entreprise étant majeure en termes d'investissements et de moyens humains pour réussir cette opération dans les délais fixés.

1- le diagnostic de la société ;

1 -1- Diagnostic Externe

*** Le positionnement national et international de l'entreprise**

La SARL SIMAP, créée en 1969 par les dirigeants actuels, a eu et exerce encore plusieurs métiers dans le domaine de la transformation du plastique, qui peuvent être succinctement décrits ci-dessous :

1. La conception, la fabrication et la mise sur le marché de stylos à bille en plusieurs modèles et coloris.
2. La fabrication des règles de traçage de plusieurs formes et métrages. La gomme, les crayons de couleur, le stylo à plume, le taille crayon, le protège cahier et livre, le crayon noir synthétique et la trousse.
3. Le négoce en IRAK pour l'exportation de produits fabriqués par la société ainsi que les produits de sous-traitance, 05 contrats ont été signés dont l'exécution est partiellement réalisée.

*** La concurrence et son évolution**

L'entreprise, à l'instar de tous les professionnels du domaine, situe la concurrence au niveau asiatique. Dans cette zone, il a été montré que des coûts de production pouvaient être considérablement réduits. A cet avantage il faut associer des risques technologiques et de sous qualité non maîtrisés.

1- 1- Diagnostic interne ;

*** L'organisation et le climat social**

L'impression d'ensemble de l'entreprise est extrêmement favorable, il règne une convivialité respectueuse, des échanges directs entre les membres du staff et le personnel d'encadrement ou les ouvriers, que sous-tend une confiance réciproque.

Tout le personnel est permanent. L'employeur cotise pour chaque salarié aux caisses de couverture maladie et de retraite (CNAS). Il en résulte une grande stabilité du personnel.

La conformité des locaux et des équipements avec la législation est gérée de manière professionnelle ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité sont respectées.

*** *La gestion des ressources humaines***

Il existe un poste de responsable ressources humaines, en charge de toute la relation sociale dans l'entreprise, mais non impliqué dans les recrutements qui sont effectués directement par la direction générale.

Il faut signaler qu'il n'existe pas actuellement de fiche de fonction décrivant les fonctions, exigences (qualification de base, expérience nécessaire, formation spécifique, éventuelle contrainte physique liée au poste), missions, aptitudes personnelles, rattachement hiérarchique, fonctionnel, délégations de signatures.

Il manque également un plan de formation de l'entreprise et, d'après le responsable management qualité, tous ces points ont été pris en charge dans le cadre du système qualité actuellement en phase de mise en œuvre.

*** *Le système d'information***

Toutes les grandes fonctions de l'entreprise sont informatisées : commerciales, ventes, facturation, comptabilité, gestion des stocks, gestion de la production, gestion des achats, ...

Un système informatique en réseau sur les différentes localisations et structures de l'entreprise est en phase d'acquisition dans le cadre du programme de mise à niveau. Ce système va assurer la fiabilité des données et renseignements en temps réel.

**** Études & Développement***

L'entreprise envisage dans les mois qui viennent, la fabrication d'autres types de produits du dérivé du plastique et de rentabiliser les coûts par l'apport d'une extension d'investissement. Ces produits seront développés dans le cadre de plusieurs contrats de partenariat en phase de signature.

**** Changements liés à la réorganisation***

La mise en place actuelle d'un système d'assurance qualité pour l'obtention d'une certification ISO est en phase très avancée, plusieurs missions d'audit sont organisées avec un organisme d'accompagnement pour l'atteinte de cet objectif d'ici septembre/2006.

****Diagnostic de la fonction commerciale***

La fonction commerciale de SIMAP, assure également l'export. L'espace commercial de la société SIMAP, tend pour sa production propre que pour les produits revendus en l'état.

**** La politique des produits***

La segmentation des produits distribués en 2004 est le suivant :

Produits fabriqués : 77 449 KDA

Négoce : 980 869 KDA

TOTAL 1 058 318 KDA

La force de la société SIMAP est incontestablement son image de qualité, recherchée et confortée par les dirigeants, de professionnalisme ainsi qu'une grande écoute des besoins et de leur satisfaction vis-à-vis des clients. Ces forces sont

composées de l'ancienneté de plus de 30 ans ainsi que la qualité des produits sécurise un certain nombre de ses partenaires acteurs de la bureautique.

A l'image de marque forte de la société SIMAP, s'ajoute une disponibilité sans délai des produits, et le souci du service. Enfin le rapport qualité/prix est apprécié, ainsi que la qualité des intervenants et collaborateurs de l'entreprise.

Synthèse des points forts et des faiblesses de la société SIMAP

	Points forts	Améliorations
Positionnement national	Excellent	Développer le réseau de distribution
Positionnement International		A recherché d'autres marchés
Gamme de produits	Très bonne	A compléter
Recherche de partenaires		A recherché
Coûts de production	Très compétitive	A renforcer par un système de gestion de comptabilité analytique
Couverture sociale	Extension prévisible sur 1-2 ans	
Compétitivité technologique	Conforme à l'état de l'art	
Moyens de production	Bon	Extension à suivre
Stratégie Qualité	Volonté stratégique	A mettre en place Identifier ISO
Environnement social et ressources humaines	Bon	A développer
Fonction commerciale	A renforcer sur le marché national	A renforcer sur les marchés en dehors de l'Irak
Image de l'entreprise	Excellent Disponibilité des produits	

***Évaluation du système de gestion**

Système d'information comptable

A/ L'information comptable :

Le service financier comprend 02 personnes dont les fonctions sont les suivantes :

- Le responsable financier chargé principalement à mi-temps :
 - De reporter les écritures comptables et des relations avec les banques,
 - Des déclarations mensuelles fiscales et parafiscales,
 - De la gestion des dossiers clients et le suivi des recouvrements,
 - De la supervision et du contrôle de la caisse.
- Une assistante chargée de la gestion des dossiers fournisseurs.

B/ Préparation des états financiers :

Les écritures comptables et la confection du bilan (liasse fiscale) sont effectuées par le comptable lui-même.

La comptabilité est traitée à l'aide d'un logiciel qui semble être fiable, néanmoins un système de gestion intégré de toutes les fonctions (compta, commerciale, gestion de la paie....) est fortement recommandé.

C/ Comptabilité analytique :

La société ne possède pas de comptabilité analytique, instrument indispensable pour déterminer avec précision les prix de revient de chaque article produit.

De plus, un budget d'exploitation et le suivi budgétaire mensuel (reporting) est indispensable et ce pour rectifier les objectifs tracés.

Structure du bilan et endettement :

Nous présentons ci-après les bilans synthétiques correspondants aux années 2001, 2002 et 2003.

Chiffres en KDA

PASSIF	2001	%	2002	%	2003	%
FONDS PROPRES	141 820	27,15%	126 034	15,39%	147 111	12,64%
DETTES à LMT	342 426	65,55%	352 622	43,06%	333 999	28,69%
FONDS PERMANENTS	484 246	92,70%	478 656	58,45%	481 110	41,33%
DETTES à COURT TERME	18 251	3,49%	33 291	4,07%	177 965	15,29%
DETTES FINANCIERES	19 864	3,80%	306 929	37,48%	505 022	43,38%
TOTAL DU PASSIF	522 361		818 876		1 164 097	

Chiffres en KDA

ACTIF	2001	%	2002	%	2003	%
TOTAL IMMOBILISÉ						
INVESTISSEMENT S NETS	276 036	33,36%	324 377	33,79%	273 809	28,35%
AMORTISSEMENT S CUMULES	548 524	66,29%	632 492	65,89%	689 309	71,36%
VTI	2 891	0,35%	2 991	0,31%	2 844	0,29%
TOTAL ACTIF CIRCULANT	827 451	100,00%	959 860	100,00%	965 962	100,00%
VALEURS D'EXPLOITATION	161 438	30,91%	116 816	14,27%	140 187	12,04%
CREANCES A COURT TERME	71 736	13,73%	169 590	20,71%	605 211	51,99%
DISPONIBILITES	10 260	1,96%	205 102	25,05%	142 046	12,20%
TOTAL ACTIF	522 361		818 876		1 164 097	

A partir de ces états de synthèse, nous avons calculé certains ratios de structure qui sont récapitulés dans le tableau ci-après :

RATIOS DE STRUCTURE FINANCIERE		2001	2002	2003
Autonomie	Capitaux propres/total passif	27,14	15,39	12,63
Financière	Cap propres/cap permanent	29,28	26,33	30,57
Permanence de la finance	Cap perm/passif total	92,70	58,45	41,32
Financement de l'actif	Cap permanent/immob. Net	175,42	147,56	175,71
Immob.	Cap propres/immob. Net	51,37	38,85	53,72
Taux d'endettement	DLMT / cap propres	241,45	279,78	227,03
Solvabilités	Total actif / total dettes	137,26	118,19	114,46
Liquidités	Actif circulant / dettes à CT	4 535,00	2 883,00	5 427,00

Avec des capitaux propres atteignant 27,14% du passif total, le ratio d'autonomie financière témoigne de l'indépendance financière de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers.

Les capitaux propres représentaient 29,28% des capitaux permanents en 2001, ce ratio a connu une légère progression pour atteindre 30,57% en 2003.

Les capitaux permanents couvrent largement les immobilisations nettes sur les trois années concernées. Les capitaux permanents représentaient 175,42% des immobilisations nettes en 2001 et 147,56% puis 175,71% respectivement en 2002 et 2003.

Aucune distribution des dividendes n'a été enregistrée durant les trois années ; les actionnaires ont choisi d'affecter les bénéfices en report à nouveau permettant ainsi la résorption des déficits antérieurs, de l'extension et la modernisation de l'appareil de production. Les investissements réalisés qui sont récapitulés dans le plan de financement ci-après ont été à l'origine d'un meilleur rendement et d'une productivité en nette amélioration dès l'exercice 2002.

***Exploitation et rentabilité**

Ci-après l'état s des ratios de gestion des trois derniers exercices :

	2001	2002	VAR	2003	VAR
Production de l'exercice	95 042	195 989	205,43	299 194	152,65
Ventes de biens et services	13 864	78 448	565,83	168 946	215,36
Variation de stocks (+ ou -)	61 487	8 377	13,62	17 519	209,13
Consommation de l'exercice	101 978	144 332	141,53	222 928	154,45
Achats consommés	6 486	53 477	824,49	92 682	173,31
Autres charges externes	12 341	42 601	345,19	44 557	104,59
Valeur ajoutée	50 216	43 498	86,62	125 866	289,36
Impôts et taxes	1 108	1 453	131,13	525	36,13
Charges de personnel	20 971	14 336	68,36	712	4,96
Excédent brut d'exploitation	28 137	27 709	98,47	124 629	449,77
Autres produits et charges d'exploitation	17 049	39 446	231,36	48 920	124,01
Dotations d'exploitation	136 994	135 354	98,80	30 317	22,39
Résultats d'exploitation	27 851	13 453	48,30	50 922	378,51
Résultat financier	-8 335	5 723	168,66	21 077	368,28
Résultat non courant					
Impôts sur les résultats					
Résultat net de l'exercice	-8 335	5 723	168,66	21 077	368,28

Le chiffre d'affaires est en nette progression d'année en année ; celui-ci a évolué de 251,16% en 2002 et de 170,58% en 2003. Cependant, les achats consommés ont évolué de façon plus que proportionnelle en 2002 soit 824,49%. Ce qui a comme conséquence, la progression de la valeur ajoutée en 2002 de l'ordre de 86,62%.

* Les variations de stocks d'un exercice à l'autre sont dues à l'évolution, qui n'est pas toujours prévisible, des commandes émanant des clients de la société SIMAP et plus particulièrement de l'IRAK.

Ratios d'activité

ACTIF	Formules	2001	2002	VAR 02/01	2003	VAR 03/02
Contribution travail à la VA	Frais pers. /VA	41,76	32,95	78,90	10,82	239,45
Contribution capital production à la VA	Dotat. Amort /VA	272,80	311,17	114,06	24,08	36,65
Renouvellement actif immob.	Cumul Amort. /Imm. B	66,52	66,10	99,36	71,57	108,27
Évolution des charges financières	Charg. financ /Production	9,39	10,96	116,71	14,37	131,11
Productivité	VA/Productio n	32,00	21,28	66,50	39,74	186,74

- Durant toute la période objet d'analyse, la contribution du facteur « travail » est supérieure à celle du facteur « capital », l'effectif se situe aux alentours de 102 personnes. Il faut dire que la société a une forte dépendance vis-à-vis de la main d'œuvre et ce en dépit d'une baisse de ce ratio en 2002 de 43,28%.
- Le ratio Dotations aux amortissements / Valeur ajoutée est passé de 272,80 % en 2001 à 311,17% en 2002 et à 24,08% en 2003.
- Ce ratio qui mesure l'intensité capitaliste de l'entreprise s'est amélioré en 2003 suite à un renouvellement des équipements ; il a stagné en 2003 (24,08% seulement) suite à une baisse de la dotation aux amortissements d'une part et à un accroissement de la valeur ajoutée d'autre part.
- Le cumul des amortissements par rapport aux immobilisations brutes est quasiment stable sur les trois années.
- Les charges financières sont importantes sur les trois années 2001, 2002, 2003 ; la société a fait appel à la banque pour le financement des investissements et des lignes de crédits de fonctionnement.
- Le ratio valeur ajoutée par rapport à la production est passé de 32,00% en 2001 à 21,28% en 2002 soit une baisse de 33,50% ; ceci s'explique par le fait que la consommation de l'exercice 2002 (Achats consommés et charges externes) a augmenté de 63,51% comparativement à l'exercice précédent alors que la production a augmenté de 105,43% (voir tableau Exploitation et rentabilité ci-dessus).

Liquidité, besoin en fonds de roulement, trésorerie	2001	2002	VAR 02/01	2003	VAR 03/02
Financement permanent	484 246	478 656	98,84	769 058	160,67
Actif immobilisé net	276 036	324 377	117,51	561 757	173,18
F.D.R	205 319	151 288	73,68	204 457	135,14
B.F.R	214 923	253 115	117,77	567 433	224,17
Trésorerie nette	-9 604	-101 827	106,02	-362 976	356,46

Le financement permanent augmente chaque année puisque tous les ans, les résultats nets sont mis en report à nouveau.

Les immobilisations nettes sont en accroissement net d'année en année notamment en 2002 où d'importants investissements visant à améliorer la productivité ont été réalisés.

La régression de la trésorerie qui est passée de -9 604 KDA en 2001 à -101 827 KDA en 2002 et -362 976 KDA en 2003, s'explique par :

- L'augmentation du besoin en fonds de roulement d'année en année suite aux prolongements des délais de règlements clients au moment où les délais de paiements fournisseurs restent favorables à l'entreprise ;
- L'amélioration du fonds de roulement en 2003 suite à la mise en reports à nouveau des bénéfices nets.

Synthèse de l'évaluation du Système de Gestion

SYSTEME D'INFORMATION	POINTS FORTS <ul style="list-style-type: none">• La société a un service financier organisé dont les attributions sont clairement définies ;• La comptabilité fait l'objet d'un contrôle régulier et rigoureux de la part d'un cabinet d'expertise comptable qui procède à la préparation des états financiers de situations intermédiaires et d'études financières pour le compte de l'entreprise ;• Les registres légaux ainsi que le manuel des procédures sont établis conformément à la réglementation en vigueur ;
	Recommandations <ul style="list-style-type: none">• Envisager la mise en place d'une comptabilité analytique et attribuer une ventilation analytique des comptes créés ;• Envisager la mise en place d'un système de gestion informatisée de la production (GPAO);

STRUCTURE DU BILAN ET ENDETTEMENT	POINTS FORTS
	<ul style="list-style-type: none"> • Fonds de roulement largement positif ;
	POINTS FAIBLES <ul style="list-style-type: none"> • L'endettement auprès du système bancaire est très important ;
	Recommandations <ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure gestion des stocks permettrait de réduire les dettes fournisseurs et d'améliorer sensiblement la trésorerie de la société ; • Le recouvrement des créances s'impose ainsi que la réduction des délais de paiement ;

EXPLOITATION ET RENTABILITE	POINTS FORTS
	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de loyer du fait que tous les locaux sont la propriété de l'entreprise ; • Volonté affichée des associés de développer la société ;
	POINTS FAIBLES
	Recommandations <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une démarche qualité identifiée et indépendante de la fonction production ; • Maîtrise des coûts par produit, développement des investissements, production de produits à forte valeur ajoutée en tenant compte des contraintes du marché ; • Développement du marché local et recherche de marchés à l'export ;

FONDS DE ROULEMENT ET TRESORERIE	POINTS FORTS <ul style="list-style-type: none">• Fonds de roulement largement positif ;
	POINTS FAIBLES <ul style="list-style-type: none">• Appel aux crédits bancaires ;
	Recommandations <ul style="list-style-type: none">• La gestion de cette trésorerie doit être prise en considération et de réduire les délais de recouvrement ;

2- Les différentes options stratégiques de développement de l'entreprise

2-1 - Le positionnement actuel et futur de l'entreprise

L'entreprise est positionnée sur un double secteur, celui de la fabrication et celui du négoce à l'exportation, soit 96% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export.

Ce développement export dispose de plusieurs atouts :

- Vers les marchés du moyen Orient, en particulier pour les produits qui ne sont pas fabriqués dans les pays voisins. Le développement du parc machine et son optimisation de rentabilité font partie de la stratégie du business plan.
- Un positionnement intégrant de plus en plus de produits « technologiques » tels que le stylo à bille et la fabrication de gomme en PVC élastomère.

- Une diminution progressive de la part du marché local au profit du négoce pour l'export.

La présence de la société SIMAP sur le marché national et du moyen Orient par la mise en place d'outils très compétitifs de production, une fabrication où la qualité a toujours été privilégiée ont permis à SIMAP de consolider une image de valeur forte.

Pour être reconnue au-delà de sa zone géographique actuelle et pour faire face à l'ouverture des marchés du continent africain et du moyen Orient, cette image a besoin d'une certification de niveau international :

- ✓ La certification de l'entreprise selon les référentiels ISO 9000-2001 (opération en cours)
- ✓ Le marquage CE de tous les produits de la gamme
- ✓ Le développement d'une production intégrée de plus en plus technologique, surtout dans le domaine de l'article scolaire qui connaît une forte évolution, où la maîtrise des coûts fait partie des conditions de développement sans pour autant induire un risque de « sous qualité ».

Pour ce positionnement, seuls seront envisagés les produits fabriqués par l'entreprise (et non ceux du négoce), qui se répartissent dans les familles suivantes :

- Le stylo à bille
- Le stylo à plume
- Les règles de traçage
- La gomme en PVC élastomère
- Les crayons de couleur
- Le protège cahier et livre

- Le crayon noir synthétique
- La trousse

2-2- Les différentes alternatives stratégiques de développement

Dans ce contexte, le développement futur de l'entreprise peut se faire selon différents axes :

1. Extension de la gamme des produits existants
2. Utilisation du parc de production existant pour générer de nouveaux produits
3. Développement de marches existents
4. Ouverture de nouveaux marchés, géographiques et/ou institutionnels

2-3- Description des options retenues et justifications

Le développement ne peut être envisagé que dans un environnement réglementaire certifié, tant pour la fabrication que pour les produits.

La certification ISO est internationalement reconnue, et le marquage CE est non seulement la du marché de l'union européenne, mais aussi de l'accès à d'autres marchés tels que le marché du continent africain et des pays du moyen Orient.

La contrainte commune à tous ces développements est donc la certification qualité selon un référentiel ISO 9001 version 2000, et le marquage CE des produits, deux démarches qu'il faut adopter de manière simultanée.

L'analyse de l'évolution du chiffre d'affaires montre que la partie export est directement influencée par le marquage CE. Quant aux produits de négoce, ils diminuent progressivement, ce qui rend compte du souhait de développement technologique intégré de SIMAP, tout en assurant une augmentation du résultat net.

3 - Les actions à développer et les objectifs à atteindre ;

3-1-Sur le plan matériel (équipements et investissements correspondants chiffrés)

Les phases suivantes d'extension ont été programmées :

- ✓ En 2005, occupation des locaux à usage industriel avec rénovation de la toiture des deux locaux mitoyens, permettront de faire face aux besoins de l'extension et à la mise en place de nouvelles fonctions dans l'entreprise (assurance qualité, marketing, export, archivage électronique, ...)
- ✓ En 2006, et en application des recommandations, l'entreprise devra se doter d'un système réseau de gestion intégré de toutes les fonctions de l'entreprise.
- ✓ En 2007, du fait du marquage CE, un accroissement de 30% de la capacité de production de la gamme produit est projetée.

3 -2 -Sur le plan immatériel (termes de référence des actions de mise à niveau)

L'objectif est la mise en place des conditions exigées par les directives européennes en la matière, celles-ci permettant le marquage CE des dispositifs des articles fabriqués par la société.

Une assistance externe pour la mise en place d'une maîtrise formalisée et certifiée de la qualité est requise.

Une expertise en affaires réglementaires dont le marquage CE incluant les exigences qualité spécifiques aux dispositifs des articles scolaires et bureautiques est requise également

Il découle de cette analyse que la société verra une accélération de sa rentabilité dès l'exercice 2006, ceci grâce aux investissements réalisés antérieurement et à réaliser, au marquage CE et à la certification ISO.

Toutefois certaines mesures s'avèrent nécessaires parmi lesquelles :

- ✓ Un suivi rigoureux de la trésorerie prévisionnelle,
- ✓ La préparation des états de synthèse à la fin de chaque mois pour suivre l'évolution des indicateurs de gestion et de rentabilité,
- ✓ L'établissement des budgets permettant ainsi de réaliser les différents rapprochements réalisation / budgets, d'en tirer les écarts et palier aux insuffisances constatées par des mesures adéquates,
- ✓ Mise en place d'une comptabilité analytique nécessaire à l'amélioration de la compétitivité de SIMAP et lui permettre de relever les défis et saisir les occasions qui lui seront offertes avec l'avènement de l'accord de libre échange de l'Union Européenne.

Conclusion

Par conséquent, le retard enregistré par l'entreprise Algérienne est dû à la faiblesse de ses structures organisationnelles et de ses aspects statiques qui expliquent l'incapacité à s'adapter par la production des schémas organisationnels et décisionnels adéquats, causant ainsi un réel problème de communicabilité avec l'environnement qui a connu et qui continue à connaître des mutations et des dynamiques de changement énormes et inattendues.

Et à ce titre, l'opération d'internationalisation des entreprises Algériennes doit nécessairement être suivie par une adaptation de système d'organisation qui est actuellement l'une des conditions indispensables pour que leur insertion dans l'économie mondiale réussisse. Toutefois, la mise en œuvre d'un processus d'internalisation doit être précédé d'un diagnostic, d'une évaluation et d'une étude techno- économique d'opportunités et de fiabilités.

L'entreprise Algérienne doit initier à mobiliser les capacités de nouveaux lieux pour pouvoir maîtriser les évolutions des marchés étrangers. Ainsi, la mondialisation exige à l'entreprise de se mettre aux normes des qualités à tous les niveaux pour faire face à la concurrence des produits en provenance de l'extérieur. Elle doit aussi s'organiser pour se placer sur les marchés extérieurs. Nous restons convaincus que tout reste à bâtir dans nos entreprises pour se placer et se maintenir sur les marchés mondiaux, ce qui est plus qu'une exigence, un défi formidable pour dépasser les obstacles qui se dressent face à l'entreprise dans sa quête d'un passeport lui permettant d'aller à la conquête des marchés mondiaux.

Conclusion :

De nos jours, la mondialisation domine un lieu de toile d'une manière profonde. Elle supprime les frontières entre les marchés intérieurs et les marchés extérieurs et conduit les entreprises à mettre en vigueur la concurrence étrangère sur le territoire national et les pousser à exporter ainsi à s'implanter à l'étranger.

En ce qui concerne les entreprises Algériennes, les défis d'une gestion organisationnelle visent à mieux comprendre son impact sur la capacité d'exportation. La capacité limitée des entreprises Algériennes à maîtriser l'organisation et la gestion des activités d'exportation explique en grande partie pourquoi elles sont moins engagées et moins performantes sur les marchés étrangers.

Parmi les insuffisances observées qui subsistent et agissent négativement sur la compétitivité des entreprises Algériennes, on peut citer les causes suivantes :

- Un secteur industriel qui se caractérise par un vieil outil de production, des produits fabriqués par désuétude, un tissu industriel de sous-traitance peu développé et des insuffisances de maîtrise technologique.
- Le niveau d'organisation des entreprises présente des déficiences importantes qui traduisent l'incapacité de réussir leurs adaptations aux nouvelles exigences de fonctionnement et de performance au niveau international
- L'environnement industriel n'est pas favorable à l'investissement et à l'acte productif ainsi que l'esprit compétitif qui demeure limité pour satisfaire la demande locale.
- Le système financier et bancaire reste encore moins adaptable et moins performant pour amoindrir les obstacles qui gênent les choix stratégiques internationaux des entreprises Algériennes.

Tout cela laisse l'entreprise Algérienne figée dans une logique organisationnelle statique et des aspects mécaniques qui manquent de souplesse et de capacité à l'innovation organisationnelle. L'adhésion à l'organisation mondiale du commerce, l'ouverture des marchés et l'internationalisation de la concurrence obligent les autorités Algériennes à repenser leur stratégie de développement et plus particulièrement l'organisation de leurs relations commerciales avec l'étranger.

De ce fait, les dirigeants des entreprises Algériennes sont appelés à développer une vision plus globale permettant de changer les méthodes de gestion de leurs entreprises en vue de devenir compétitives, accélérer leur pénétration aux marchés étrangers et à répondre efficacement aux défis qui augmentent l'intensification de la concurrence internationale. En outre, il est indispensable d'améliorer les conditions internationales de protection ou de commercialisation qui requiert une nouvelle stratégie et de nouvelles méthodes de gestion. Ainsi, le développement de leurs capacités d'organisation par de nouvelles voies d'internationalisation organisationnelles peut permettre aux entreprises d'accélérer leurs processus et de contribuer efficacement d'une manière durable au soutien de l'offre d'exportation des entreprises Algériennes

Et à ce titre, l'ensemble du monde actif s'accorde à dire que la qualité est l'élément essentiel de la compétitivité des entreprises. Il est par conséquent vital et particulièrement urgent pour toute entreprise publique ou privée soit elle, de se doter des meilleurs outils, de meilleures structures et de meilleurs comportements pour qu'elle puisse assurer la performance à la hauteur des défis économiques actuels.

Bibliographie

- ❖ ALBERTO tony, COMBENAL pascal, "Comprendre l'entreprise, théorie gestion relation sociale" paris, Nathan, 2001.
- ❖ ANALBERT Marie Noëlle, BARREAN Jean, "Economie d'entreprise" Paris, économie et gestion Sirey, 1994.
- ❖ ATANER Tugrul, Roland Calori "Diagnostic et décision stratégique" Paris, Dunod, 1997.
- ❖ AUBERT jeun, "Structure d'entreprise, réalités, déterminants, performances" paris, les éditions d'organisation, 1998.
- ❖ BAYER Luc, EQUILBEY Noël, "Organisation théories et application" Paris, édition d'organisation, 1997.
- ❖ BEN BAYER Habib, "Les entreprises algériennes face à la compétitivité international" les cahiers du cread, N° 43, 1^{er} trimestre, 1998.
- ❖ BOUYACOUB Ahmed, "L'entreprise et l'exportation quelle dynamique" Les cahiers de cread, N° 43, 1^{er} trimestre, 1998.
- ❖ BRESSY Gills, KONKIRYT Christian, "économie d'entreprise" Paris Dumod, 1998.
- ❖ CHANDLER Alfred.D, "La stratégie et structure de l'entreprise" Paris, les éditions d'organisation, 1994.
- ❖ CHARRON Jean Luc, SEPARI sabine, "Organisation et gestion de l'entreprise" Paris, Dumod, 1998.
- ❖ CONSO Pierre, "L'entreprise en 20 leçon" Paris, Dumod, 1997.
- ❖ DE BOURG Marie Camille, Elavelin Joël et autres, "Pratique du Marketing" Alger, Berti édition, 2004.
- ❖ DERBALE Abdelkader, " L'exportation et l'entreprise algérienne passé, présent, futur" les cahiers du cread, N° 43, 1^{er} trimestre, 1998.

- ❖ DOMINIQUE Paul, SAVARD Gilles et autres, "L'entreprise" Canada gaetan nertin éditeur, 2000
- ❖ FAURE gilles, "Organisation théories et application" Paris édition 'organisation, 1997.
- ❖ GERBER Jean, CHANDLER aunard, "organisation méthode et technique fondamental" Paris, Dumod, 1989.
- ❖ GROUP HEC de Jouyen Josas, "Strategor, politique générale de l'entreprise" Paris, Dumod, 1997.
- ❖ HELFER J- P Kalika.M, " Mangement stratégies et organisation" Partis, Dumod, 1997
- ❖ Kalika Michel, " Stratégie d'entreprise réalité, déterminants performance", paris, economica, 1995.
- ❖ LAMIRI abdelhak, "Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché" Alger, prestcoum édition, 1993.
- ❖ LARADJ Tahar, " Organisation, motivation et efficacité organisationnelle dans l'entreprise économique publique algérienne, thèse d'état, université d'Oran, 1999.
- ❖ LAURENT Pascal, FRANÇOIS Bouard, "Economie d'entreprise" Paris, les édition d'organisation, 1997
- ❖ LEONARD Francis, "Exporter vers les marché industrielles" Suisse presses polytechniques et universitaire Ronard, 1995.
- ❖ LIUDAN Lendrevie, " Mercator" Paris, Dalloz, 1997.
- ❖ LUSSATO Bruno, "Les structures d'entreprise" Patna, chihab, 1995.
- ❖ MELBOUCI. L, Belmihoub. M. C, "L'évolution de la pratique organisationnelle dans l'entreprise publique industrielle en Algérie" les cahiers de cread, N° 55, 2001.
- ❖ MINTZBERG. H, "Structure et dynamique des organisations" Pari, les éditions d'organisation, 2000.
- ❖ PROBST. G, MERCIER. J. et autres, "Organisation et mangement" Paris, Dumod, 1998.

- ❖ REGUIEG Issad Drisse, "Structure marketing et innovation organisationnelle dans l'entreprise publique économique Algérienne" thèse d'état, université d'Oran, 1999.
- ❖ SINON Yves, PRTICKS Joffre, "Encyclopédie de gestion" Paris éconómica, 1997.
- ❖ TENAIRE Jean Paul, "Développement international de l'entreprise" Paris, Dumod, 1997.
- ❖ TOUBACHE Ali, "Structure d'entreprise et exportation" les cahiers du cread, N° 43, 1^{er} trimestre, 1998.
- ❖ TOUBACHE Ali, "L'entreprise et initiation technologique: essai d'analyse dans le contexte d'économie algérienne" thèse d'état université d'Oran, 2002 – 2003.

ANNEXE 1 : COMPARATIF DE BILAN (ACTIF)

ACTIF

en KDA

	2001	%	2002	%	2003	%
TOTAL IMMO Net (A- A1+B+C) = D	278 927	53,39	327 368	39,97	276 654	23,76
IMM. CORPORELLES BRUTES A	394 890	75,59	407 155	49,72	413 405	35,51
Terrain	2 040	0,39	2 040	0,24	2 040	0,17
Constructions	73 172	14,00	73 172	8,93	73 172	6,28
Installations techniques	289 642	55,44	299 486	36,57	305 438	26,23
Matériel de transport	2 895	0,55	5 065	0,61	5 065	0,43
Mobilier, Matériel de bureau & aménagements	20 187	3,86	20 438	2,49	20 736	1,78
Immob. Corporelles en cours	6 954	1,33	6 954	0,84	6 954	0,59
AMORTISSEMENTS CUMULES A1	220 465	42,20	249 461	30,46	279 778	24,03
IMM. INCORPORELLES B	101 611	19,45	166 683	20,35	140 183	12,04
Frais préliminaires	101 611	19,45	166 683	20,35	140 183	12,04
Fonds de commerce						
IMM. FINANCIERES C	2 891	0,55	2 991	0,36	2 844	0,24
Titres de participation						
Autres créances financières	2 891	0,55	2 991	0,36	2 844	0,24
Prêts immobilisés						

TOTAL ACTIF	233		286			
CIRCULANT F+G+E = J	174	44,63	406	34,97	745 398	64,03
STOCKS	161		116			
E	438	30,91	816	14,26	140 187	12,04
Marchandises						
Matières et fournitures consommables	40 821	7,81	22 368	2,73	28 222	2,42
Produits en cours	90 398	17,30	42 035	5,13	42 034	3,61
Produits finis	30 219	5,78	52 413	6,40	69 931	6,00
CREANCES DE L'Actif			169			
CIRCULANT F	71 736	13,73	590	20,71	605 211	51,98
Clients	49 660	9,50	132 579	16,19	517 970	44,49
Autres valeurs d'exploitation	22 076	4,22	37 011	4,51	87 241	7,49
Effets à recevoir						
Autres débiteurs						
Comptes de régularisation actif						
TITRES ET VAL. DE						
PLACEMENT G						
TRESORERIE-ACTIF			205			
H	10 260	1,96	102	25,04	142 046	12,20
Caisse et Banques	994	0,19	13 154	1,60	4 766	0,40
Régie & Accréditifs	9 266	1,77	191 948	23,44	137 280	11,79
TOTAL ACTIF	522		818		1 164	100,0
D+E+F+G+H=K	361	100,00	876	100,00	098	0

ANNEXE 2 : COMPARATIF DE BILAN (PASSIF)

PASSIF

enKDA

	2001	%	2002	%	2003	%
CAPITAUX PROPRES						
L	25 220	4,82	9 434	1,15	30 511	2,62
Capital	129 130	24,72	129 130	15,76	129 130	11,09
Réserves légales	150	0,02	150	0,01	150	0,12
Autres réserves	21 509	4,11	0	-	0	-
Report à nouveau	-117 234	- 22,44	-125 569	- 15,33	-119 846	- 10,29
Résultat Net (+/-)	-8 335	- 1,59	5 723	0,69	21 077	1,81
CAPITAUX PROPRES ET ASSIMILES	116 600	22,32	116 000	14,23	116 600	10,01
M						
Provisions réglementées	116 600	22,32	116 600	14,23	116 600	10,01
DETTES DE FINANCEMENTS M+LT	342 290	65,52	352 486	43,04	333 863	8,68
N						
PROVISIONS DURABLES						
FINANCEMENTS PERMANENTS L+M+N = S	484 110	92,67	478 520	58,43	480 974	41,31
DETTES DU PASSIF CIRCULANT	18 387	3,51	34 427	4,20	178 101	15,29
O						
Fournisseurs et dettes rattachés	11 201	2,14	12 260	1,49	138 319	11,88
Clients avances et acomptes						
Etat						
Personnel et organismes sociaux	1 339	0,25	3 303	0,40	4 173	0,35
Comptes d'associés	136	0,02	136	0,01	136	0,01

Autres créanciers	5 711	1,10	17 728	2,16	35 473	3,04
Comptes de régularisation passif						
TRESORERIE-PASSIF	19 864	3,80	306 929	37,48	505 022	43,38
P						
Crédit d'escompte et de trésorerie						
Banques créditeurs	19 864	3,80	306 929	37,48	505 022	43,38
TOTAL PASSIF	522 361	100,00	818 876	100,00	1 164 097	100,00
S+O+P = T						

ANNEXE 3 : EVOLUTION DES COMPTES DE RESULTATS

COMPTE D'EXPLOITATION AU 31/12/	2001	2002	2003
Ventes de marchandises	13 864	78 448	168 946
Marchandises consommées	-6 486	-53 477	-92 682
Marge brute	7 378	24 971	76 264
Production vendue	95 402	195 989	299 194
Production stockée	61 487	8 377	17 519
Transfert de charges de production	268	1 094	374
Matières et fournitures consommées	-101 978	-144 332	-222 928
Services	-12 341	-42 601	-44 557
Valeur ajoutée	50 216	43 498	125 866
Produits divers	24 121	38 682	15 271
Transfert de charges d'exploitation	129 636	121 862	3 171
Frais du personnel	-20 971	-14 336	-13 624
Impôts et taxes	-1 108	-1 453	-525

Frais financiers	-14 735	-22 417	-45 533
Frais divers	-2 314	-17 029	-3 387
Dotations aux amortissements	-136 994	-135 354	-30 317
Résultat d'exploitation	27 851	13 453	50 922
Produits hors exploitation	177 952	146 723	719
Charges hors exploitation	-214 138	-154 453	-30 564
Résultat hors exploitation	-36 186	-7 730	-29 845
Résultat brut de l'exercice	-8 335	5 723	21 077
Impôts sur bénéfices			
	-8 835	5 723	21 077
Résultat net de l'exercice			

Sommaire

Introduction générale..... a,b,c

Première partie : L'organisation de l'entreprise : variable clé à gérer

Introduction 01

Chapitre 1 : l'organisation de l'entreprise.

Section1- notion fondamentale et concept de base..... 02

- l'organisation d'entreprise : définition et nécessité 02
- les caractéristiques d'une structure organisationnelle 06
- Les choix fondamentaux de l'organisation d'entreprise 07

Section2: les typologies des structures organisationnelles..... 13

- la présentation de la structure organisationnelle 13
- les formes classiques d'organisation..... 18
- la typologie des configurations structurelles. 23

Chapitre 2 : évolution organisationnelle de l'entreprise

Section 1: pourquoi le changement de structure organisationnelle..... 32

- l'évolution des pratiques organisationnelles de l'entreprise 32
- Les principaux facteurs de réorganisation..... 36
- le cycle de vie de l'organisation..... 40

Section 2: la gestion d'un projet réorganisation..... 43

- les processus d'un projet de réorganisation..... 43
- les nouvelles approches organisationnelles..... 44
- les freins au réorganisation et les conditions de réussite 47

Conclusion 49

Deuxième partie:Fonction d'exportation et nécessité organisationnelle

Introduction 50

Chapitre 3- l'exportation : premier pas vers l'internationalisation

Section 1: l'entreprise et le défi de l'internationalisation..... 51

- les causes de l'internationalisation des entreprises 51
- les modalités de l'internationalisation des entreprises 56
- les principaux choix des modes de présence à l'étranger 58

Section2: les pratique des entreprises à l'exportation..... 65

- la politique générale des entreprises à l'exportation 65
- diagnostic d'exportation..... 70
- les options stratégiques d'exportation 73

Chapitre 4: les réponses organisationnelles des entreprises aux mutations d'environnement international

Section 1: l'importance des activités d'exportation dans l'entreprise 77

- le rôle variable d'exportation dans l'entreprise..... 77
- la place des activités d'exportation dans la structure organisationnelle

de l'entreprise	78.
▪ structure et méthodes d'organisation du marketing international.....	85
Section 2: l'exportation et l'évolution des schémas organisationnels des entreprises.....	89
▪ de la structure géo centrée à la structure mondiale	89
▪ de la structure matricielle à la structure au réseau	94
▪ vers l'entreprise concept international.....	95
Conclusion	97
 Troisième partie: L'entreprise Algérienne et fonction d'exportation	
Introduction	98
Chapitre 5 : fonction d'exportation et l'organisation des entreprises Algériennes.	
Section 1 :l'entreprise Algérienne et ses caractéristiques d'organisation.....	99
▪ l'évolution organisationnelle des entreprises Algériennes	99
▪ l'entreprise Algérienne et leur mode d'organisation.....	102
▪ l'organisation des entreprises Algériennes selon quelques facteurs de contingence	104
Section 2 : les pratiques des entreprises Algériennes à l'exportation	107
▪ description des politiques Algériennes d'exportation	107
▪ évaluation globale de la compétitivité internationale des entreprises Algériennes	109
▪ développement des entreprises Algériennes face à la compétitivité Internationale.....	111.
Chapitre 6:- Etude de cas : SARL SIMAP.	
Section 1 : présentation générale de la société	115
▪ présentation de la société.....	115
▪ L'organigramme.....	116
▪ Nature d'activité.....	117
Section 2 : les différents changements structurels.....	118
▪ le diagnostic de la société	120
▪ les différentes options stratégiques de développement de la société	135
▪ les actions à développer et les objectifs à atteindre.....	138
Conclusion	140
Conclusion	141
Bibliographie.....	143
Annexe	146