



Université Abderrahmane Mira -Bejaïa-

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des Sciences commerciales

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
commerciales**

Option : Finance et Commerce International

Thème :

**Analyse des déterminants de la compétitivité
d'une entreprise à l'international**

(Cas de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire)

Préparé par :

*** M^{lle} BOUNACHE Kahina**

*** M. BABA AISSA Abdenour Riadh**

Sous l'encadrement de Monsieur :

*** AIT ABDELLAH Mohand**

Membre du Jury :

*** Mr. ABBACI Ayoub**

*** Mme. BAGDI Aicha**

Année universitaire : 2018-2019.



Université Abderrahmane Mira -Bejaïa-

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des Sciences commerciales

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences
commerciales**

Option : Finance et Commerce International

Thème :

Analyse des déterminants de la compétitivité
d'une entreprise à l'international
(Cas de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire)

Préparé par :

*** M^{lle} BOUNACHE Kahina**

*** M. BABA AISSA Abdenour Riadh**

Sous l'encadrement de Monsieur :

*** AIT ABDELLAH Mohand**

Membre du Jury :

*** Mr. ABBACI Ayoub**

*** Mme. BAGDI Aicha**

Année universitaire : 2018-2019.

Remerciements

Nos remerciements les plus sincères à notre encadreur monsieur AIT ABDELLAH Mohand, enseignant à la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de Gestion, Université Abderrahmane Mira -Bejaïa-, d'avoir accepté d'encadrer ce travail. On le remercie pour ses encouragements, son soutien et ses orientations accordés tout au long de ce travail. Qu'il trouve ici l'expression de notre profonde gratitude.

Nos remerciements vont également aux membres du jury, qui ont accepté et qui vont évaluer la qualité de notre travail. Qu'ils trouvent ici, en nos noms, notre reconnaissance la plus sincère.

Nos sentiments de reconnaissance vont à M. OUZANI notre encadreur au niveau de CEVITAL et à M. MEDKOUR Samir, Doctorant en économie du développement pour leur aide et leur disponibilité.

On remercie également tous nos enseignants de la post-graduation.

Et enfin on présente nos vifs remerciement à vous, lumière de notre vie, le plus beau don de dieu, avec vous on partage le plus sacré lien spirituel et affectif : nos parents ; que dieu vous garde.

Et à toutes personnes ayant contribuées de près ou de loin à l'élaboration de ce travail surtout « Baya »;

Ce mémoire est le témoignage de notre reconnaissance et de notre estime envers ces personnalités.

« kahina » et « Riadh »

Dédicaces

Je dédie ce travail :

A mes chers parents, de votre affection de votre sacrifice et de tous les efforts que vous avez déployés durant toute ma vie j'espère que ce travail soit l'expression de ma pleine gratitude et de mon profond respect.

A mon cher frère unique « Mohand » qui a toujours été présent lorsque j'en ai eu besoin, qu'il trouve ici toute ma gratitude pour son soutien tout au long de mes études. Et à sa femme « Zineb » et mon neveu « SALAS » aussi.

A ma très chère sœur « Baya » que j'aime beaucoup.

A toi qui est toujours à mes cotés, la personne la plus chère dans ma vie « Amine ».

A tous mes amis de l'association « AAI » de l'université de Bejaïa chacun a son nom, mes amis du club « terre des randonneurs T-HIKERS » de la wilaya de Bejaia, chacun à son nom et à mon binôme.

A tous ceux qui me sont chers...

«KAHINA »

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mes très chers parents qui m'ont soutenu et qui étaient à mes côtés tout au long de mon parcours scolaire et universitaire,

A ma grand-mère, mes oncles, mes tantes, et à toute ma famille,

A mes amis et mon binôme.

Je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail et à tous ceux qui me sont chers.

« Riadh. »

Liste des abréviations

AFAQ : Association Française pour l'Assurance Qualité.

ALGEX : Agence Algérienne et Promotion du Commerce Extérieur.

B/L: Bill of Lading (Connaissance)

CA: Chiffre d'Affaire.

CAGEX: Compagnie Algérienne d'Assurance de Garantie des Exportations.

DA: Dinars Algérien.

DAS: Domaine d'Activité Stratégique.

DRH: Direction des Ressources Humaines.

FCS : Facteurs Clés de Succès.

FNOR : Association Française de Normalisation.

FSPE : Fond Spécial pour la Promotion des Exportations.

GATT: Accord Général sur les Tarifs et le Commerce.

GRH: Gestion des Ressources Humaines.

IDE: L'investissement direct étranger.

ISO: Organisation internationale de normalisation.

MDS: Millions de Dollars.

MSC: Compagnie maritime méditerranéenne.

MW: Vague moyenne.

NASA: Administration nationale aérospatiale et spatiale.

OCDE: Organisation de Coopération et Développement Economique.

OMC: Organisation Mondiale du Commerce.

ONU : Organisation des Nations Unies.

PAF : Paysage Audiovisuel Français.

PDG : Président Directeur Général.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

R&D : Recherche et Développement.

SA : Société anonyme.

SAV : Service Après-Vente.

SIGAD : Système d'informatique de Gestion et de Contrôle des Opérations de
Dédouanement des marchandises.

SMI : Système Monétaire International.

SPA : Société Par Action.

SWOT: Forces; Faiblesses, Opportunités et Menaces

Tonne.

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

Liste des illustrations

I. Liste des tableaux

- **Tableau N°01** : Définition de la compétitivité de l'entreprise.....09
- **Tableau N° 02** répartition des activités créatrices de valeur.....24
- **Tableau N° 03** : Forces et faiblesses des stratégies internationales.....54
- **Tableau N° 04** : Les avantages et les inconvénients des transferts de technologie... 74
- **Tableau N° 05** : Les avantages et les inconvénients de la licence.....75
- **Tableau N° 06** : Les avantages et les inconvénients de la franchise international.....77
- **Tableau N°07** : Avantages et inconvénients de la filiale.....79
- **Tableau N°08** : Avantages et inconvénients du bureau de représentation.....80
- **Tableau N°09** : Avantages et inconvénients du bureau de représentation.....81
- **Tableau N° 10** : L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL par rapport à son chiffre d'affaires global..... 102
- **Tableau N° 11** : Les exportations du sucre blanc et la part du marché.....102
- **Tableau N° 12** : L'évolution du CA des exportations du sucre blanc par rapport au CA des exportations durant les cinq dernières années.....104

II. Liste des figures

- Figure N°1** : La typologie de la compétitivité.....05
- Figure N°2** : Le carré de la compétitivité.....10
- Figure N°03**: Importance de l'amélioration au sein de l'entreprise.....21

Figure N° 04 : La chaîne type de valeur.....27

Figure N° 05 : Le modèle des 05 forces de la concurrence.....31

Figure N° 06 : Les déterminants de la compétitivité.....33

Figure N° 07 : organigramme du complexe CEVITAL.....88

III. Liste des graphes

Graphique N° 01 : L'évolution des exportations du sucre de l'entreprise CEVITAL.....104

Sommaire

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des illustrations

Introduction générale01

Chapitre I : La compétitivité d'une entreprise à l'international03

Introduction03

Section 1 : Les fondements théoriques de la compétitivité03

Section 2 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel17

Section 3 : Les déterminants de la compétitivité à l'international.....33

Conclusion48

Chapitre II : Processus d'internationalisation d'une entreprise..49

Introduction49

Section 1 : Généralité sur l'internationalisation d'une entreprise49

Section 2 : Les motivations d'une entreprise à s'internationaliser.....61

Section 03 : Les modes de présence à l'étranger70

Conclusion82

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international
.....83

Introduction83

Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil(CEVITAL)83

Sommaire

Section 02 : L'Analyse des résultats de guide d'entretien au sein de l'entreprise

CEVITAL91

Section 03 : Les facteurs déterminants de la présence et la compétitivité du sucre blanc à l'international100

Conclusion109

Conclusion Générale110

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

La conséquence la plus remarquable de la mondialisation est l'accroissement substantiel du commerce mondial au cours des cinquante dernières années. Il s'est produit, depuis les quarante dernières années, une augmentation rapide des échanges de biens et services ainsi qu'une croissance du commerce par rapport à la production mondiale. Les investissements directs ont, eux aussi, enregistré une forte accélération durant ces décennies.

La forte concurrence induite par l'ouverture des marchés nécessite la compétitivité des entreprises. Cette dernière apparaît comme le moyen principal de survie des entreprises.

La compétitivité des entreprises est conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux que nous allons évoquer au cours de notre présentation.

Le groupe CEVITAL occupe une place importante dans les exportations hors hydrocarbure en Algérie.

La maîtrise et la diversification des activités du groupe lui ont permis de passer du statut d'importateur net au stade d'exportateur. En effet, CEVITAL Agro-industrie est le leader actuel en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et de l'huile végétale. A juste titre, le sucre exporté par CEVITAL représente 1/3 du sucre total exporté par l'Union Européenne, ce qui en fait un acteur majeur sur le marché du sucre¹.

Dans le cadre du présent travail et pour mieux cerner l'objet de notre étude, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Quelles sont les stratégies adoptées par CEVITAL pour être compétitive au niveau international ?

De cette question principale découlent certaines questions secondaires qui méritent réflexion à savoir :

- ▶ Les produits de CEVITAL sont-ils compétitifs à l'international ?
- ▶ Quels sont les principaux déterminants de la compétitivité des produits de CEVITAL à l'international ?
- ▶ Quels sont les déterminants de la compétitivité du sucre blanc par rapport aux autres produits de CEVITAL ?

¹ Site officiel du groupe «<http://www.cevital-agro-industrie.com/fr/page/export-p2> ». Consulté le 20/03/2019.

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

H1 : Les déterminants de la compétitivité sont présents aussi bien sur le marché national qu'international.

H2 : les stratégies adoptées par CEVITAL lui ont permis d'être compétitive sur le marché international

H3 : Les principaux déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL sur le marché national et international sont sa capacité de production, la qualité de ses produits et l'innovation.

Pour mener à bien notre travail, nous avons eu recours à la consultation de différents fonds documentaires : ouvrages et mémoires disponibles au niveau de la bibliothèque de l'université, nous avons effectué des recherches sur internet et nous avons suivi un stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL (Bejaia).

Nous avons divisé notre travail en trois chapitres présentés comme suit :

Le premier chapitre sera consacré à la présentation des fondements théoriques de la compétitivité des entreprises à l'international. Pour cela, il est utile de nous référer à un rappel théorique sur la compétitivité. A cela s'ajoute la nécessité de souligner l'importance de la compétitivité et l'avantage concurrentiel comme il est important de traiter les déterminants de la compétitivité à l'international.

Le deuxième chapitre sera consacré à la présentation du processus d'internationalisation des entreprises. Dans la première section, nous donnerons un aperçu général sur l'internationalisation des entreprises, puis nous décrirons les motivations des entreprises à s'internationaliser dans la deuxième section, et enfin nous citerons les différents modes de présence à l'étranger pour la troisième section.

Le troisième chapitre de notre travail sera consacré à l'analyse des stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international où il s'agira d'illustrer par l'étude de l'exemple du sucre blanc raffiné au sein de l'entreprise. Notre étude de cas s'étalera en trois phases. La première traitera des spécificités de cette entreprise. La seconde nous renseignera sur l'analyse des résultats de notre guide d'entretien avec le chef du service commercial de l'entreprise. La troisième étudiera les facteurs déterminants de la présence et la compétitivité du sucre blanc de CEVITAL à l'international.

Chapitre I

**Processus d'internationalisation
d'une entreprise**

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Introduction

L'internationalisation est devenue de nos jours la nécessité majeure de toutes entreprises et de toute économie. Ce phénomène est relié à la mondialisation, à l'apparition du commerce international et les échanges entre pays.

La globalisation des marchés pousse les entreprises à s'ouvrir sur l'international, afin non seulement de survivre, mais aussi de saisir diverses opportunités d'affaires, qui se présentent à elles et qui porte essentiellement sur la dimension internationale des entreprises, notamment la façon dont tout le processus stratégique d'internationalisation se configure, ainsi que ses aspects et implications vis-à-vis des pratiques d'affaires dans le contexte international.

En effet, l'internationalisation est une réalité à laquelle peu d'organisations peuvent se soustraire sans risquer de compromettre la pérennité de leurs activités.

Dans de ce premier chapitre, nous allons présenter trois sections, la première section portera, tout d'abord, généralités sur l'internationalisation des entreprises qui permet de comprendre en quoi consiste l'internationalisation des activités pour une entreprise. La seconde section, sera consacrée aux motivations des entreprises à s'internationalisé. Enfin, la dernière section portera sur les modes de présence à l'étranger et le choix stratégique.

Section 01 : Généralité sur l'internationalisation d'une entreprise

L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations Stratégique de l'entreprise ; une forte concurrence qui s'internationalise et l'apparition de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs et d'activités, oblige l'entreprise à sortir du cadre national et adopter une démarche internationale.

1-1- Définition des concepts de base

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des entreprises s'accompagnent par un déplacement d'activité, transferts technologiques et ressources humaines des pays d'origine vers les pays d'accueil. Le développement international des entreprises est expliqué par d'autres phénomènes.

1-1-1- Définition de la mondialisation

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

La mondialisation est un phénomène qui constitue la création d'un espace mondial tendant à supprimer les frontières nationales sous divers formes d'internationalisation, qui sont relativement indépendantes, tels que les flux internationaux de capitaux, d'actifs productifs, de transfert technologique, les mouvements de migration et les mouvements de localisation des firmes ou en voie de multinationalisation.²

D'ailleurs, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'internationalisation est considérée comme la stratégie la plus développée, elle représente aujourd'hui une réalité inévitable qui s'impose à toutes les entreprises indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité.³

1-1-2- Définition des firmes multinationales

Les firmes multinationales qui sont considérées comme moteur de l'internationalisation, mais aussi, conséquence de la mondialisation, sont des entreprises qui adoptent les stratégies de développement à l'international.

Les organisations comme l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) définissent « la multinationale » d'une entreprise en fonction de son impact sur le commerce et l'investissement mondial.⁴

L'ONU définit la multinationale comme de grandes entreprises transnationales qui possèdent ou contrôlent des infrastructures de production ou de services a l'extérieur du pays dans lequel elles sont basées.⁵

Pour l'OCDE une firme multinationale est « toute entreprise qui, indépendamment de sa forme juridique particulière, exerce un contrôle direct ou indirect sur les actifs possédés par un

² GRAICHE L, "Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi-ouzou, 2012, p.06.

³AMELON J.A, CARDEBAT J.M, « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, p.132

⁴ GRAICHE L, "Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi-ouzou, 2012, p.15.

⁵ GRAICHE L, "Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi-ouzou, 2012, p.15.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

ou plusieurs entreprises situées dans des pays différents de celui ou cette entreprise à son siège social ».⁶

1-1-3- Définition de l'internationalisation

L'internationalisation de l'entreprise est un processus temporel et complexe mais dynamique. Il a pour objectif l'admission de l'entreprise sur les marchés étrangers, qui ont des différenciations culturelles, économiques et juridiques par rapport au marché national.

C'est aussi une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national, elle peut s'exprimer par la conquête des marchés à l'exportation, par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou des partenariats internationaux.

L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégique de l'entreprise, une forte concurrence qui s'internationalise et l'apparition de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs d'activités, ce qui oblige l'entreprise à sortir du cadre national et adopter une démarche internationale.

Même si le développement à l'international est indispensable pour l'entreprise, cette décision nécessite de mener une réflexion, une méthode, réaliser un diagnostic avant l'action, et donc d'avoir une vision à long terme de l'entreprise et de son marché visé.

1-1-4- Définition de la délocalisation

On parle d'une délocalisation, lorsque une entreprise fait une nouvelle localisation, c'est-à-dire une entreprise qui était localisée dans un pays donné, décide de déplacer tout ou une partie de ses activités de production vers un autre pays.

Les mouvements de délocalisation des entreprises peuvent être considérés comme une caractéristique des économies nationales qui s'ouvrent aux échanges internationaux, cette décision de se délocaliser est prise souvent par les grandes firmes.⁷

⁶ GRAICHE L, "Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2012, p.15.

⁷ DUROUSSET.M, « La mondialisation de l'économie », 2^{ème} édition, Ed Ellipses, 2005, p .70

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Le développement de l'entreprise justifie parfois une délocalisation, soit pour réduire ses coûts de production ce qui est dans le cas d'entreprise productive, soit par sa demande finale ce qui est le cas des entreprises à stratégie commerciale.⁸

Ce type d'organisation est rarement adopté par les entreprises en raison de la difficulté qu'elles rencontrent. L'entreprise globale essaie de dépasser les différences culturelles et religieuses qu'on peut considérer comme des obstacles ou des freins pour le développement de cette stratégie.

1-2- Les typologies d'une entreprise

Dans leur processus d'internationalisation, les entreprises adoptent différentes stratégies. Les déterminants de ces stratégies, varient selon les moyens, les capacités et les choix de l'entreprise.

On peut distinguer entre les quatre principaux types de stratégies qui sont : la stratégie internationale, la stratégie globale, la stratégie multidomestique et la stratégie transnationale⁹.

1-2-1- La stratégie internationale

L'entreprise internationale est une organisation dont le centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine et qui étend ses activités à d'autres pays

la logique de cette stratégie veut que l'entreprise développe les Compétences et les Connaissances qui permettent la gestion de l'entreprise au niveau national puis procéder à leur transfert au niveau local dans les unités à l'étranger. Il s'agit avant tout de s'appuyer sur les ressources techniques, humaines et organisationnelles de la société mère, en les valorisant et d'adaptant aux différents marchés locaux.

Cette stratégie doit surtout s'envisager comme la première étape dans le processus de développement international de l'entreprise, avant d'évoluer par la suite vers une stratégie de type multidomestique, globale ou transnationale.

⁸ BOUVERET-Rivat.C, MERCIER-Suissa.C, op.cit, p.46-47.

⁹ Stratégie d'internationalisation- In : www.academia.edu/11481609, consulté le 25/04/2019

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

1-2-2- La stratégie multidomestique

L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale. Elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays pour profiter du meilleur dans chaque pays. Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou de développement des contrats de transfert de technologie avec des entreprises étrangers.

En effet, L'entreprise multinationale adopte des stratégies multidomestiques pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux.

Dans ce type d'organisation, les activités commerciales sont différenciées et adaptées au niveau local pour mieux satisfaire les besoins des clients locaux. Les produits ou services sont développés selon les spécificités locales en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché local.

1-2-3- La stratégie transnationale

La stratégie transnationale constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où elle permet à l'entreprise de concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des Marchés ciblés par l'entreprise.

En quelques sortes, l'entreprise transnationale adopte une stratégie globale pour développer un avantage concurrentiel au niveau mondial.

L'objectif principal visé par cette stratégie consiste à bénéficier des avantages de coûts grâce à la coordination générale des activités, tout en veillant à une réactivité et flexibilité pour identifier et exploiter des opportunités locales.

1-2-4- La stratégie globale

La stratégie globale repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale. Donc, l'entreprise ne cherche pas à répondre aux spécificités locales ; elle s'adresse au marché mondial comme à un seul marché.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

La stratégie globale se focalise sur l'amélioration de la profitabilité par la réduction des coûts grâce à la standardisation, aux économies d'échelle, à la courbe d'expérience et aux économies liées à la localisation.

Dans le processus d'internationalisation des entreprises, les différentes stratégies adoptées présentent des forces ainsi que des faiblesses, comme la montre le tableau suivant :

Tableau N° 01 : Avantages et Inconvénients des stratégies d'internationalisations.

| Stratégie | Forces | Limites |
|---------------------------|---|--|
| Stratégie Internationale | <ul style="list-style-type: none"> -Diffuse les compétences et service de la maison mère. -Coûts faibles car peu de customisation des produits et des services. -Fort degré de coordination. | <ul style="list-style-type: none"> -Faible capacité d'adaptation aux marchés locaux. -Faible capacité à tirer avantage des innovations et besoins des marchés locaux. |
| Stratégie multidomestique | <ul style="list-style-type: none"> -Forte capacité d'adaptation des produits et services aux besoins des marchés locaux. -Capacité à détecter les opportunités locales. | <ul style="list-style-type: none"> -Faible capacité à réaliser des réductions de coûts grâce aux économies d'échelle. -Difficultés à transférer les connaissances et les produits entre les filiales et les pays. |
| Stratégie globale | <ul style="list-style-type: none"> -Forte intégration au niveau mondial. -Standardisation facteur d'économies d'échelle et de diminution des coûts. -Standardisation facilite la qualité. | <ul style="list-style-type: none"> -Pas de capacité d'adaptation aux marchés locaux. -Concentration des activités sur nombre limité de centres peut conduire à forte dépendance. |
| stratégie transnationale | <ul style="list-style-type: none"> -Capacité à réalise des économies d'échelle. -Capacité d'adaptation aux marchés locaux. -Capacité à localiser les activités dans des localisations optimales. -Capacité à accroître l'échange de connaissances et d'expérience entre le siège et les filiales et entre filiales. | <ul style="list-style-type: none"> -Difficultés à déterminer la localisation optimale des activités qui assure coûts bas et qualité. -Difficultés à définir l'organisation capable de répondre au besoin d'intégration et au besoin d'adaptation locale. -Difficulté à assurer les échanges de connaissances. |

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Source : Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1^{er} édition, Edition de Boeck université, Paris, p172.

Pour conclure, l'ensemble de ces stratégies délivre une typologie synthétique dans laquelle peuvent se retrouver la plupart des entreprises internationalisées, chaque entreprise se doit de formuler sa propre approche stratégique.

L'internationalisation peut être considérée comme une stratégie générique en ce sens qu'elle recouvre, en fait, plusieurs types de stratégies qui s'inscrivent dans un processus.

1-3- Les obstacles de l'internationalisation d'une entreprise

Lorsqu'une entreprise s'internationalise, elle doit surmonter des freins ou obstacles lors de son processus d'internationalisation. Pour cela on peut distinguer des obstacles internes, à l'intérieur de l'entreprise elle-même, et des obstacles externes, au niveau de l'environnement économique ou social de l'entreprise.

1-3-1- Les obstacles internes à l'entreprise

Le prix et la qualité des produits de l'entreprise constituent le cœur de la compétitivité de l'entreprise.

Les obstacles internes qui freinent les entreprises à s'internationaliser ou voir même qui influencent les entreprises à renoncer carrément à s'internationaliser sont¹⁰ :

- Coût du processus d'internationalisation trop élevé ;
- Taille suffisante dans le marché national ;
- Manque d'intérêt pour l'internationalisation ;
- Insuffisance des compétences ou de la qualification du personnel de l'entreprise pour une internationalisation ;
- Connaissances insuffisantes des marchés visés et des opportunités d'affaire ;
- Manque de collaboration avec les grands groupes ;
- Manque d'accompagnement.

1-3-2- Les obstacles externes à l'entreprise

¹⁰ LACOSTE Denis et BUIGUES Pierre-André, « stratégies d'internationalisation des entreprises », 1^{ère} édition, de Boeck, France, 2011, pp.22- 23.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Les obstacles externes qui peuvent influencer la prise de décision pour une entreprise de ne pas s'internationaliser :

- Manque de capital ;
- Difficulté d'accès aux financements ;
- Manque d'informations sur les marchés étrangers ;
- Manque de soutien des pouvoirs publics ;
- Environnement juridique complexe des marchés visés ;
- Barrières tarifaires et non tarifaires pour l'accès aux marchés visés ;
- Difficulté à identifier des partenaires locaux ;
- Connaissances insuffisantes des pratiques des affaires et des différences culturelles des marchés visés ;
- Absence ou insuffisance de réseaux et de relais sur le marché local ;

La force majeure des entreprises qui veulent s'internationaliser est la taille car les Petites et Moyennes Entreprises (PME) trouvent plus de difficultés que les grandes entreprises à s'internationaliser pour les barrières à l'exportation par exemple.

1-4- Les risques de l'internationalisation

L'internationalisation est considérée comme un vecteur de performance mais aussi comme un inducteur de risques. Ces risques sont présentés comme suit :

1-4-1- Le risque politique

Appelé aussi « risque du pays » représente l'ensemble des événements politiques susceptibles d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement. L'instabilité politique d'un pays peut affecter la rentabilité ou la sécurité d'une opération d'exportation et induire ainsi des pertes pour l'exportateur¹¹.

Le risque politique est le risque qu'une décision prise par un gouvernement soit susceptible d'avoir un impact négatif sur les activités d'une entreprise. Les conflits militaires peuvent premièrement avoir des impacts directs sur certaines entreprises présentes dans des territoires touchés par des destructions matérielles, des pertes de marché, ainsi que des

¹¹ BAHRI M. « Les divers risques à l'exportation et les structures d'aide au Canada et en Tunisie » Mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des P.M.E. et de leur environnement. Avril 2000, p 15

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

répercussions indirectes via les cours des matières premières, les transports internationaux ou la mise en place de sanctions économiques. Ces risques nécessitent d'une entreprise qu'elle se familiarise avec l'environnement politique et militaire du pays dans lequel elle développe ses activités¹².

1-4-2- Le risque juridique

Ce risque est parfois ignoré ou sous-évalué. Il est malheureusement souvent détecté lors des conflits liés à des contrats de vente, de représentation, de transfert et de savoir-faire :

- Le droit des contrats : contrat de vente, de transfert de technologie, de représentation ;
- Le droit social : législation sociale des expatriés, droit du travail dans le pays d'implantation ;
- Le droit commercial et des sociétés : nationalité des sociétés ; obligation d'un partenariat local ; obligation de recruter des dirigeants locaux ; législation en matière de contrat commercial (règles, obligations) ;
- Le droit économique : réglementation sur la concurrence et les monopoles ; réglementation sur la vente à perte et sur les soldes ; concept de refus de vente et de distribution sélective ; réglementation sanitaire, règles de mise à la consommation (informations, étiquetage, emballage, service après-vente et garantie donnée aux consommateurs) ; loi sur les jeux, concours associés à la vente. Contrôle de la qualité,
- respect des produits et additifs interdits ; réglementation en matière de contrôle de prix ; possibilité de publicité comparative, d'établir des prix maximums autorisés.
- Le droit de la propriété industrielle : brevets, marques, licences, dessins et modèles.

En fait, l'entreprise qui agit à l'international ne bénéficie pas d'un droit international unifié, en raison de la souveraineté des États et d'autre part, il n'existe pas de juridiction qui lui permette d'évoluer dans un contexte juridique unique. C'est bien là que réside le risque juridique.

1-4-3- Le risque économique

Le risque économique se rapproche de l'évaluation de la capacité financière d'un Etat, et des impacts de la conjoncture sur l'activité de l'entreprise.

¹² <http://www.bsi-economics.org>. Consulté le 27/05/2019

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

L'arrivée d'une crise économique peut d'abord toucher indirectement une entreprise en impactant ses partenaires.

Une entreprise importatrice, dépendant d'un fournisseur étranger, peut se voir dans l'incapacité d'obtenir le produit qu'elle souhaite importer si une crise économique pèse sur l'activité économique du pays de l'exportateur.

Une entreprise multinationale peut voir une partie de ses filiales touchées par un risque de marché dans un pays en crise.

Une mauvaise conjoncture va toucher et avoir un impact sur la consommation de l'Etat, et entraîne un risque de débouchés pour les entreprises produisant des biens et services destinés à ce marché¹³.

1-4-4- Le risque financier

Le risque financier est le risque pour les entreprises de faire face à une volatilité des taux de change, des taux d'intérêt, ou des marchés boursiers dans un pays.

Ceux sont des risques qui découlent de la situation économique du pays et des évolutions sur les marchés internationaux des capitaux qui déterminent les mouvements des flux d'investissements.

Les entreprises fortement endettées à court terme et en devise étrangère peuvent voir la valeur de leur dette externe croître fortement du fait de l'appréciation de la devise dans laquelle est libellée la dette.

A l'inverse une appréciation de la devise, en entraînant un renchérissement du prix des produits nationaux vis-à-vis de l'étranger, va entamer la compétitivité-prix des entreprises exportatrices¹⁴.

1-4-5- Le risque de change

Le risque de change est le risque lié à la variation du cours d'une devise par rapport à une autre monnaie de référence. Une baisse des cours de change peut entraîner une perte de valeur

¹³ <http://www.bsi-economics.org>. Consulté le 27/05/2019

¹⁴ <http://www.bsi-economics.org>. Consulté le 27/05/2019

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

d'avoir libellés en devises étrangères. De même, la hausse des taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale pour des engagements libellés en devises étrangères.

Ce risque est supporté par l'exportateur dans le cas de dépréciation de la devise par rapport à la monnaie nationale.

Le risque de change dépend de la fluctuation du taux de change. Il est surtout lié à l'incertitude de l'évolution des parités entre la date de facturation et la date de paiement.

Ce risque se présente quand l'exportateur facture en d'autre monnaie que sa devise ou une autre devise forte et qu'il y a un décalage, dans le temps, entre les entrées de fonds venant du paiement et les sorties liées aux activités de production des biens exportés¹⁵.

Le risque de fluctuation de change apparaît quand un exportateur cote ses prix en devise autre que sa devise locale. En effet, le taux de change prévalant au moment de la conversion de la devise peut ne pas être en faveur de l'exportateur et lui occasionner ainsi une perte financière.

Ce risque est supporté par l'exportateur dans le cas de dépréciation de la devise par rapport à la monnaie nationale¹⁶.

1-4-6- Le risque de transport

Le risque d'acheminement comprend tous les risques liés à la livraison des produits sur une grande distance, dégradation, perte ou vol tant qu'ils sont la responsabilité du fournisseur, selon l'Incoterm retenu. Des conventions internationales et les Incoterms, déterminent le rôle et la répartition des responsabilités et des coûts de transport entre l'acheteur et le vendeur.

1-4-7- Le risque de fabrication

Entre la signature du contrat et la fin des obligations contractuelles, l'exportateur est exposé au risque d'interruption de marché ou risque de fabrication, c'est-à-dire à l'interruption ou à résiliation du contrat du fait de l'acheteur ou d'événements politiques ou catastrophiques survenant dans le pays de celui-ci.

¹⁵ MERCIER-suissa C. et BOUVERET-rivat C. op. Cit , p 77

¹⁶ BAHRI M. « Les divers risques à l'exportation et les structures d'aide au Canada et en Tunisie » Mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des P.M.E. et de leur environnement. Avril 2000, p 17

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

L'exportateur qui a engagé des dépenses n'est alors plus en mesure de les recouvrer, risque accru d'autant que les équipements seront fabriqués spécifiquement pour le contrat et ne pourront être réutilisés pour d'autres contrats.

1-4-8- Le risque de non-paiement

Le risque de non-paiement est l'un des principaux risques associés au commerce international. L'exportateur supporte le risque de ne pas être payé par son client. Mis à part le litige commercial, le non-paiement résulte de l'insolvabilité de l'acheteur (suite à une faillite par exemple), de la carence (impossibilité ou non-volonté de payer sans pour autant que l'insolvabilité soit régulièrement constatée), il s'agit alors du risque commercial ou bien être la conséquence d'une décision gouvernementale ou de la situation du pays de l'acheteur (d'un risque politique par exemple).

Une analyse de la solvabilité du client et de la situation économique et politique de son pays s'impose avant d'entamer une relation commerciale.

1-4-9- Le risque technologique

Il est propre aux activités industrielles. Un procédé de fabrication ou une technologie adoptée par une entreprise peuvent se trouver opposés à d'autres options industrielles et mettre l'industriel en dehors du marché.

1-4-10- Autres risques liés à l'internationalisation d'une entreprise

La durée : la découverte puis la conquête de nouveaux marchés exige beaucoup de patience et beaucoup de temps avant d'atteindre son but de se faire une place sur les marchés étrangers et rivaliser avec les concurrents étrangers.

- Complexité de l'environnement international : la présence d'une multitude de marchés potentiels, des barrières culturelles et linguistiques (diversité des cultures, des traditions et des langues), formalités et taxations complexes.
- Corruption : est malheureusement un problème qui affecte l'ensemble des économies et qui peut avoir des effets dévastateurs sur les économies des pays en développement.

Selon certaines estimations, chaque année, 1000 milliards de dollars en perdraient dans les méandres de la corruption. Elle pourrait réduire le taux de croissance d'un pays de 0,5% selon la Banque mondiale.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Toutes ces spécificités, ces risques et ces barrières du commerce international nécessitent des compétences et des ressources dont ne disposent pas la plupart des entreprises.

Section 02 : Les motivations d'une entreprise à s'internationaliser

Il se peut où l'entreprise n'a pas le choix, et se trouve dans l'obligation de à se lancer à l'international. Par conséquent la concurrence ne cesse d'y croître et devient de plus en plus accrue.

L'internationalisation fait partie du processus de croissance de l'entreprise ; très souvent, elle constitue la seule solution qui lui permette de survivre.

2-1 Les motivations de l'internationalisation d'une entreprise

Dans cette section, il sera question d'énumérer les principales causes de l'internationalisation et les motivations à l'internationalisation. L'internationalisation des entreprises se regroupent autour de plusieurs idées forces.

Parmi ces facteurs qui peuvent inciter ou pousser l'entreprise à s'internationaliser seront développés dans ce qui suit :

2-1-1- Vers la recherche de croissance et de nouveaux débouchés

La théorie du cycle de vie de produit illustre bien ce type de motivation. L'analyse de VERNON, repose à l'origine sur l'existence des coûts de production et de niveaux distincts de revenus entre les pays. L'entreprise qui innove possède un avantage technologique qu'elle valorise d'abord sur son marché puis sur le marché étranger en exportant ses produits ou carrément les produire à l'étranger.

A cet égard, nous nous intéressons à la phase de maturité, car elle est considérée comme phase du développement de l'exportation. Dans cette phase, l'entreprise voit l'intensification de nombre de concurrents et la part de marché que ces derniers détiennent¹⁷. L'accroissement des quantités produites et la baisse des prix de vente, incitent l'entreprise à prolonger son avantage compétitif en exportant afin de rallonger la durée de vie de produit étant donné que les stades de développement, et les structures économiques diffèrent d'un pays à l'autre.

¹⁷ MERCIER-SUISSA.C et al. Op.cit., p. 81.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

2-1-2- La recherche d'une meilleure répartition des risques

Le ralentissement de la croissance économique dans le pays d'origine incite l'entreprise à compenser cette baisse de la demande locale, en satisfaisant les commandes en provenance de l'étranger. L'exportation permet donc de répartir les risques conjoncturels. Pour pouvoir répartir au mieux les risques qui naissent suite à la conjoncture économique, l'entreprise peut procéder à la régulation de ses ventes par la diversification géographique, en exploitant les décalages géographiques et climatiques entre les différents pays. D'autres risques comme la concurrence et ceux de la phase de maturité du produit évoqué précédemment, pour remédier l'entreprise devra être présente à l'international or observer le niveau et types de concurrents pour s'y préparer.

2-1-3- La Baisse des coûts de production

L'entreprise peut par choix stratégique choisir d'internationaliser la phase amont de la commercialisation et internationaliser ses approvisionnements afin de les acquérir aux meilleurs prix. Elle peut transférer tout ou partie de sa production à l'étranger afin de bénéficier de coûts de revient plus compétitifs, matières premières, main d'œuvre, fiscalité.

La recherche des meilleures conditions d'offre (coût, approvisionnement et technologie)

La recherche du moindre coût, Cette recherche peut être faite de deux manières¹⁸ :

A) L'avantage absolu sur le prix.

Cet argument repose sur plusieurs hypothèses : la compétitivité du produit résiderait dans son coût et sur un prix le plus bas possible et le coût de main d'œuvre ou de la matière première serait prédominant dans son prix de revient.

B) L'amortissement des investissements et de la recherche et développement.

Certains secteurs d'activité nécessitent des investissements lourds en matériel industriel en recherche. Pour que ces investissements soient rentables ; l'entreprise doit les amortir le plus rapidement possibles en développant les ventes à l'étranger.

2-1-4- La recherche de l'exploitation des économies d'échelle

Les coûts de revient unitaire d'une entreprise diminuent au fur et à mesure que la production cumulée augmente car les frais fixes sont absorbés par un plus grand nombre de

¹⁸ AMZIANE L : op.cit, p55.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

produits, ceci peut conduire l'entreprise à accumuler le plus rapidement possible une production et donc une vente supérieure à celle de ses concurrents. L'économie d'échelle se réalise lorsque l'accroissement du volume de production induit la baisse des coûts unitaires moyens. En d'autres termes, le coût de revient d'un bien tend à diminuer au fur et à mesure que l'échelle de la production s'accroît. C'est d'ailleurs le principe des économies d'échelle qui justifie théoriquement l'accroissement de la taille, et plus l'entreprise est grande plus ses coûts moyens unitaires diminuent, et plus elle gagne en compétitivité. Ce qui induit de nouveaux débouchés pour l'entreprise.

Les économies d'échelle sont générées par :

- une production en plus grande quantité ;
- à la maîtrise des approvisionnements : implantation dans les pays producteurs de matières premières ou d'énergie essentielles à son processus de production ;
- au niveau de la main-d'œuvre, moins chère dans certains pays, ce qui permet de baisser les coûts de production ;
- aux incitations fiscales ou financières qu'offrent les Etats, phénomène observé aussi bien dans les pays en voie de développement que dans les pays développés.

Pour cela elle doit multiplier les débouchés des produits fabriqués et donc accroître le nombre de marchés qu'elle exploite.

2-1-5- L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise

L'internationalisation est source d'amélioration de la compétitivité et de la rentabilité. En élargissant ses débouchés et en accroissant son nombre de marchés, les ventes de l'entreprise augmentent et ceci entraîne nécessairement une augmentation de ses parts de marché.

L'internationalisation permet le développement de l'entreprise quand :

- Le marché domestique est saturé ou quand il présente une structure oligopolistique qui rend difficile tout gain de part de marché ; elle se positionne alors sur des nouveaux marchés moins concurrentiels
- La réglementation limite le développement de l'entreprise (ex : les grandes surfaces)
- L'implantation locale permet de contourner des réglementations tarifaires ou protectionnistes mises en place par les Etats et qui limitent les exportations.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

2-1-6- Avoir L'accès à la technologie¹⁹.

Le recours à des technologies plus performantes améliore la position de la firme sur certains éléments de sa structure de coûts et lui donne un avantage sur ses concurrents. Aussi, certaines firmes qui n'ont pas les moyens ou la volonté d'acquérir la technologie nouvelle risquent de disparaître, d'autres celles notamment qui maîtrisent la nouveauté pourront entrer plus facilement dans l'industrie ; Les facteurs clés de succès, les opportunités et les menaces ne seront plus les mêmes. L'innovation est une source de compétitivité pour l'entreprise (**Khelassi, 2010**). Mais, pour que le savoir soit diffusé librement, l'Etat doit assumer la responsabilité de financer sa production. C'est pourquoi il joue un rôle fondamental dans la promotion de la connaissance et de l'innovation.

Certains des plus grands succès des Etats-Unis d'internet à la biotechnologie moderne sont issus de recherches financées par l'Etat, en général dans les universités publiques à but non lucratif (**Stieglitz, 2010**). Bien plus que le capitalisme mondialisé ou l'internationalisme prolétarien, c'est la révolution des communications et des facilités de déplacement à travers le monde qui a facilité la diffusion plus rapide du savoir.

2-1-7- Avoir accès à de nouveaux marchés

L'accès à de nouveaux marchés est une des motivations fortes de la décision d'internationalisation de l'entreprise. Le développement international s'impose comme le moyen pour l'entreprise d'augmenter ses parts de marché domestique est restreint ou saturé ou qu'il est difficile de gagner des parts de marché en raisons d'une forte concurrence. Ainsi, on constate qu'en raison de l'étroitesse de leur marché domestique, les entreprises des petits pays sont généralement davantage internationalisées. En effet, lorsque les capacités de production de l'entreprise sont sous-exploitées sur le marché local, l'exportation va permettre à l'entreprise de faire appel à tous ses moyens et d'utiliser toutes les ressources dont elle dispose afin d'augmenter son volume de production et de satisfaire la demande étrangère et bénéficier ainsi d'économies d'échelle²⁰.

Après 1945, il y a eu la mise en place du Système Monétaire International (SMI) et des accords du GATT qui ont permis l'ouverture des marchés. Cette dernière s'est traduite par un fort développement des échanges internationaux et la multiplication des accords de libre-échange.

¹⁹ BARRELIERA A et A.L, « Exporter : pratique du commerce international » édition Foucher, Paris, 1992, p339.

²⁰ KHEFFACHE.K « Sensibilisation à l'international, Stratégie et Diagnostic à l'export », in séminaire, 2013

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

2-1-8- L'alignement face à la concurrence étrangère

L'exportation entraîne l'élargissement du secteur d'activité de l'entreprise et celle-ci doit affronter une concurrence internationale différente de celle de son marché local ceci va la pousser à adapter son offre de produits aux besoins de ces marchés, de changer ses arguments de ventes, de revoir sa politique de communication et apporter ainsi différentes modifications et améliorations qui vont contribuer au développement des compétences et du savoir-faire de l'entreprise, autrement dit l'acquisition de connaissances et d'expériences.

2-1-9- L'amélioration de la santé financière de l'entreprise

Une relation positive entre exportations et santé financière existe. Elle s'explique d'un côté par le fait d'exporter, peut améliorer l'accès aux financements externes pour une entreprise. Et d'un autre côté, le fait d'être moins contraintes dans l'accès à ces financements, peut faciliter l'entrée sur les nouveaux marchés d'exportation. Cette relation positive est ainsi rapportée par l'analyse de ce que l'on appelle des « primes à l'exportation ». C'est-à-dire des écarts positifs en faveur des firmes exportatrices et cela pour un certain nombre de caractéristiques : chiffre d'affaires, indices de santé financière, et salaire moyen par employé²¹.

2-1-10- Les facteurs d'opportunité

On trouve essentiellement :

- **Demande spontanée.**

Ces demandes se révèlent lors de la manifestation commerciale, de rencontre fortuite de représentants d'entreprise ou de demande d'information par courrier ou autre. Ces sollicitations doivent inciter l'entreprise à adopter une démarche plus rigoureuse de vérification en aval de ces opportunités afin de déterminer si un marché viable existe.

- **Production excédentaire.**

L'écoulement de stocks conçus pour le marché national et non absorbés peut être réalisé par le biais d'une exportation ponctuelle. Celle-ci peut alors être considérée comme le premier pas d'une véritable démarche d'internationalisation.

- **Motivation du dirigeant.**

²¹ L'impact des contraintes financières sur les performances à l'exportation des entreprises françaises, disponible sur www.insee.fr. consulté le 12/03/2019.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger, son gout pour l'innovation et le risque, son ouverture d'esprit, sont autant de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation. Ceci est d'autant plus vrai quand il s'agit d'une PME dans laquelle existe une forte relation entre la personnalité du dirigeant et les objectifs de l'entreprise.

Autre facteur important de l'internationalisation des entreprises : la recherche d'un environnement réglementaire moins contraignant ou plus favorable. Les contraintes en matière de droit du travail, fiscalité, protection de l'environnement constituent autant d'incitations pour les entreprises à s'internationaliser. Les facteurs favorables contribuant au développement international des firmes sont par exemple : des incitations fiscales et financière, une législation du travail moins contraignante pour l'entreprise, une politique protectionniste modérée, une réglementation nationale favorisant le développement des entreprises, etc.

Ainsi certains pays, afin d'attirer les entreprises étrangères sur leur territoire, ont des politiques d'incitation financières ou fiscales. Cette logique débouche sur la formation de paradis fiscaux. La plupart des territoires (pas seulement les pays, mais aussi des territoires bien plus réduits) se livrent à une course à l'attractivité intense prenant souvent la forme d'incitations fiscales très importantes. Les subventions accordées ne sont pas toujours payées de retour si l'activité de l'entreprise sur le territoire s'avère non pérenne.

2-2 Le processus de l'internationalisation

La plupart des entreprises qui s'internationalisent, passent par des étapes correspondantes à des degrés d'engagements internationaux différents. L'internationalisation est alors un processus, une succession d'étapes permettant à l'entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers.

➤ Etape 1 : le diagnostic de l'entreprise.

- Il est nécessaire de comprendre et maîtriser le rôle du marketing international dans l'entreprise ;
- Il est nécessaire de connaître les différents concepts d'internationalisation des entreprises ;

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

- Ensuite, il faut déterminer l'impact des différentes organisations possibles sur le processus de l'entreprise ;
- Il faut alors examiner les ressources de l'entreprise et les capacités de son management ;
- Enfin il faut déterminer des options stratégiques adaptées.

➤ **Etape 2 : Analyse de l'environnement.**

Ceci consiste à connaître et comprendre le contexte des marchés internationaux, l'environnement socioculturel, l'importance des politiques locales et surtout comment créer un avantage compétitif.

➤ **Etape 3 : Entrée sur les marchés.**

Connaître et comprendre ses marchés et leurs consommateurs, mais aussi sa concurrence est primordial avant d'envisager les choix possibles tels qu'exportation, alliances stratégiques ou investissement direct.

➤ **Etape 4 : programme de marketing international.**

Ce programme doit être établi, en fonction du type de produit, mais il doit tenir compte de chaque circonstance à laquelle l'entreprise aurait à faire face au cours de son action.

➤ **Etape 5 : Implantation du programme.**

Ceci consiste à examiner l'acheminement des produits, comment l'entreprise négocie et vend en tenant compte des aspects déjà étudiés, et comment les objectifs sont atteints.

2-3 Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation

A-Avantages de l'internationalisation.

- Accès à de nouveaux marchés, l'intérêt est d'autant plus fort que la demande sur ces marchés existe pour les produits ou services de l'entreprise, et qu'elle n'est pas satisfaite.
- Diminution des coûts. Deux types de coûts peuvent baisser grâce à l'internationalisation (les coûts d'approvisionnement et les coûts de production).

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

- Contournement de barrières à l'entrée notamment, les barrières protectionnistes, comme les quotas d'importation, peuvent être évitées simplement en produisant directement dans un pays cible.
- Apparition d'économies d'échelle. En augmentant le volume de production, le cout unitaire de production diminue (répartition des frais fixes sur une plus grande quantité). Les économies d'échelle sont les plus grandes dans le cas de la stratégie « globale », car les produits et services n'ont pas besoin d'être adaptés aux attentes du marché local.
- Répartition des risques. Sauf dans le cas d'une crise mondiale, s'internationaliser permet de soutenir la demande d'un pays en récession grâce à la demande dans les autres pays. Dans le même ordre d'idées, une entreprise présente sur plusieurs continents pourra plus facilement se prémunir contre le risque de change, en possédant des réserves sous forme de différentes devises.

B-Inconvénients de l'internationalisation.

- La présence à l'étranger augmente les risques politiques, économiques et financiers. Cet inconvénient n'est un problème que dans le cas où l'entreprise est faiblement internationalisée (stratégies globale et transnationale), et qu'elle se rend dans des pays jugés instable.
- Les coûts commerciaux s'accroissent également. Les dépenses de marketing sont notamment plus élevées lorsque la firme choisit de s'adapter aux attentes des consommateurs locaux (stratégie transnationales et multidomestique)²².
- Plus l'entreprise propose ses produits dans des pays éloignés et plus les coûts de transports n'augmentent (risque élevé dans le cas d'une entreprise internationale qui ne fait qu'exporter, mais le risque réduit dans les autres cas).
- Un risque très important et celui de la perte des technologies clés. En s'internationalisant, une entreprise s'expose à de nombreux dangers. Citons entre autre.
- Le recrutement des cadres partant à l'étranger par les entreprises locales concurrentes.
- La contrefaçon : délocaliser la production fait que les machines et les processus sont plus facilement observables par les acteurs locaux.
- L'espionnage industriel.

2-4 Les enjeux de l'internationalisation

²²JOHAN. Bouglet, « la stratégie d'entreprise », Ed, Lextenso, 3ème édition, Paris 2013, p179

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Un projet d'exportation entraîne divers coûts immédiats : déplacement production de nouveau matériel publicitaire et le cas échéant, recrutement d'un nouveau personnel de vente, en outre il faut parfois modifier l'emballage des produits ou la présentation des services en fonction des marchés étrangers.²³

A-Un niveau de détermination.

Il faudra que l'entreprise consacre du temps, des efforts et des ressources pour s'établir et maintenir sa présence à l'étranger.

B- la durée du projet.

Bien que la plupart des entreprises compte tirer des bénéfices substantiels du chiffre d'affaires qu'elles réalisent à l'étranger, il faut souvent attendre des mois, voire des années, avant que les investissements apportent leur fruit.

C- Les différences culturelles.

L'entreprise devra se familiariser avec la langue et la culture du marché cible, de même qu'avec des pratiques commerciales. Si elle néglige cet aspect, elle risque de froisser involontairement ses clients potentiels et de perdre des ventes.

D- Les formalités administratives

L'entreprise devra s'habituer à la paperasserie du fait la multitude de documents exigés à l'export, ce qui en générale décourage les exportateurs et ralenti à la réalisation de leurs projets.

E- L'accessibilité.

L'entreprise doit être accessible à tout moment et ses clients étrangers doivent pouvoir la joindre facilement quel que soit leur localisation.

F- La concurrence.

L'entreprise doit tout s'avoir sur ces concurrents dans le marché cible et recueillir le maximum d'information les concurrents moyennant des études de marché.

²³ LAHILLE Eric, Au-delà des délocalisations globalisation et internationalisation des firmes, Ed ECONOMICA, Paris, 1995.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Section 03 : Les modes de présence à l'étranger

Choisir un mode d'entrée sur les marchés étrangères est une étape cruciale de la stratégie d'internationalisation. L'entreprise peut choisir de vendre ou faire vendre par tiers, opérer seule ou s'associer à un partenaire, fabriquer ou faire fabriquer, octroyer le droit de fabriquer ou d'utiliser la marque.

Cette section, sera réservée à la présentation des différents modes d'internationalisation des entreprises, à savoir, l'exportation, l'internationalisation par système contractuel et l'investissement directe étranger.

3-1- L'exportation

L'exportation constitue la première étape de l'implantation d'une firme à l'étranger, c'est également la plus simple. L'entreprise continue à produire exclusivement dans son pays d'origine et doit seulement apporter des adaptations à ses produits pour qu'ils correspondent à des caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destination.

Lorsqu'elle a réalisé l'adaptation de ses produits, l'entreprise peut exporter selon trois méthodes²⁴:

3-1-1- Exportation directe

L'exportation directe évite les intermédiaires. Elle permet donc de faire l'apprentissage de marché étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires .mais elle est en pratique difficile et coûteuse car la firme exportatrice par méconnaissance des mentalités, des modes de consommations, des pratiques commerciales et des règlements risque de commettre des erreurs.

De plus les délais d'implantation sur le marché étranger sont longs. Enfin elle va devoir entretenir sur place des stocks et un réseau de distribution et de service après-vente coûteux.

Diverses techniques permettent de réaliser des exportations directes :

A-Exportation directe sous forme d'une vente directe.

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces

²⁴ DARBELET.M, IZARD.L, SCARAMUZZA.M, « l'essentiel sur le management »,5ème édition, FOUCHER, paris 2006, P.464

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés. La vente directe est appropriée lorsque seul le personnel des ventes de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires. Cette technique convient aussi si le nombre de clients éventuels est relativement faible ou si ceux-ci se trouvent dans un secteur géographique relativement limité.

B-Exportation directe avec un représentant salarié.

L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocier au nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communiquer le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise directement à l'acheteur. Le représentant salarié ne travaille que pour l'entreprise dont il est salarié.

C-Exportation direct avec un agent commissionné.

Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante ou permanente d'un exportateur. Il s'agit du nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandant. Contrairement au représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaire qu'il réalise. Le commissionnaire représente un avantage pour le mandant, car grâce à sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle sa politique²⁵.

3-1-2- Exportation indirecte

Dans l'exploration indirecte ou sous traitée, l'exportateur engage un intermédiaire qui dispose de ressources et de compétences nécessaires. Cet intermédiaire communiquera avec les distributeurs locaux et s'occupera de la politique commerciale après avoir acheté les produits auprès de l'exportateur. Il sera rémunéré par la différence entre le prix d'achat et le prix de vente et assumera tous les risques engendrés par ces ventes. On trouve :

A- Les sociétés de commerce international.

²⁵Les formes d'implantation, sur le site:/http: www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct_export_options.aspx.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

C'est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revend en son nom propre sur les marchés étrangers en y appliquant la marge voulue. Certains de ces entreprises sont des entreprises puissantes qui dominent certaines régions et même des pays²⁶.

B- Les sociétés de gestion export.

C'est une société de service indépendante qui remplit l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise, dans le cadre d'un contrat de mandat.

C- L'importateur.

Est un commerçant indépendant étranger qui achète ferme les produits de l'exportateur et qui ensuite les revend à son nom et pour son propre compte, donc à ses risques et profits. Il se rémunère en prélevant une marge bénéficiaire.

D- Concessionnaires.

Lorsque l'exportateur octroie à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée, dans le cadre d'un contrat de concession, on parle alors d'importateur exclusif ou de concessionnaire.

3-1-3- Exportation concentrée

Elle correspond à des formes variées de groupements (accords, contrats, clubs...) entre entreprises d'un même pays ou (modalité plus récente) de pays différents. Sa réussite demande entre autres que les partenaires aient une certaine expérience de l'association et de la gestion communautaire. Démarrer une opération d'exportation est une tâche de longue haleine obligeant à des arbitrages de gestion délicats et nécessitant la mise en place d'un réseau commercial, l'embauche de cadres spécialisés et une politique de communication adaptée. Certains membres du groupement peuvent se lasser, si les frais engagés ne sont pas rapidement rentabilisés ou s'ils se sentent défavorisés par rapport à d'autres partenaires. Le groupement peut aussi créer de l'opacité entre les entreprises adhérentes et le marché étranger.²⁷

²⁶ AMZIANE.L, Le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : Analyse du cas de Samsung Electronics. Mémoire de Magister en Sciences Economiques Option: E économie et Finance internationales. Université de Tizi-Ouzou, 2014.p40

²⁷ GERVAIS Michel, « stratégie de l'entreprise », 5ème édition, Ed. ECONOMICA, 2003, P. 216.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

3-2- Le mode d'internationalisation par système contractuel (Stratégie d'accord)

Dans ce point, on abordera trois stratégies : les transferts internationaux de technologies, la licence, la franchise commerciale internationale.

3-2-1- Les transferts internationaux de technologies

Le transfert international de technologie est la vente de technologie et du savoir-faire qui accompagne la vente d'un produit technique (connaissances, outils, techniques...).

L'entreprise qui dispose d'un savoir-faire ou d'une technique recourt au transfert de technologie plutôt qu'à la vente de ses produits lorsqu'elle n'a pas les moyens humains, financiers, commerciaux pour s'implanter sur un marché étranger. L'exportateur évite ainsi de supporter le financement d'un investissement direct à l'étranger ainsi que les risques commerciaux associés qui, dans ce cas, sont assumés par l'acheteur. Le transfert de technologie est une opération risquée et délicate. Les principaux risques encourus sont bien évidemment que l'acheteur ne devienne à terme un concurrent capable de produire moins cher, ainsi que la perte de la maîtrise de la technologie.

Les transferts de technologie peuvent englober les formules suivantes : la cession de licence, la franchise industrielle, la cession de brevets ou de savoir-faire, le contrat de vente, le contrat de prestation de services, la joint-venture.²⁸

Tableau N° 02 : Les avantages et les inconvénients des transferts de technologie.

| Avantages | Inconvénients |
|-----------------------------------|---|
| -Peu d'investissement. | -Perte de contact avec le marché. |
| -Pas de risque commercial. | -Suscite sa propre concurrence. |
| -Présence sur des marchés fermés. | -Conflits potentiels importants. |
| -Améliore la situation financière | -Difficulté de trouver le bon partenaire. |

²⁸AMELON.J et CARDEBAT.J, " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010. p : 203 ; 204

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

| | |
|--|--|
| | -Contrat équilibré difficile à établir |
|--|--|

Source : Pasco-Berho. C « Marketing international : cours, fiches outils, application, DUNOD, Paris, 2007, p165.

3-2-2- La licence internationale

« Le contrat de licence internationale est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autres pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire en retour d'une rémunération. La concession porte sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger ». ²⁹

La licence peut prendre plusieurs formes :

A- La licence brevet.

C'est un transfert de propriété qui s'établit de manière irréversible en cédant un brevet (cession d'un savoir-faire commercial ou industriel). L'inventeur ou le détenteur initial de ce brevet ne pourra plus exercer de contrôle sur l'utilisation ou le développement de sa création, et ce contrepartie d'une rémunération d'un montant fixe sur des redevances proportionnelles au nombre de produits fabriqués ou vendus ou au chiffre d'affaire réalisé grâce à cette cession. ³⁰

L'objet de la cession de brevet est de rentabiliser une avance technologique, de vendre dans un pays difficile d'accès par une implantation industrielle et de s'associer à un réseau de partenaires.

B- La licence de marque.

La cession de marque est un droit d'exploitation qu'une entreprise octroie à une autre entreprise, dans un temps et un espace limité et défini dans le contrat, cette technique est protégée par un brevet et un savoir-faire distinctif, le détenteur de la marque perçoit ainsi une

²⁹ AMELON.J, CARDEBAT.J, Op cit. P205.

³⁰PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERUIELLE Héléne, « le marketing international », Ed DUNOD, Paris, 2007, P183.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

somme forfaitaire à la signature du contrat de cession et des redevances périodiques proportionnelles aux quantités vendues.³¹

L'objet de cette démarche est d'accroître la notoriété de la marque tout en ayant la possibilité de produire et de distribuer sur un marché étranger à travers les entreprises locales.

Cette démarche présente plusieurs avantages tels que le contournement des barrières à l'entrée, le contrôle de la politique commerciale si le contrat le rend possible et une meilleure maîtrise des marchés étrangers.

Tableau N° 03: Les avantages et les inconvénients de la licence.

| Avantages | Inconvénients |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">-Moyen rapide et peu coûteux de pénétrer sur un marché étranger et développer la notoriété d'une marque.-Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation à l'étranger.-Rentabilisation des investissements en R& D.-Risque commercial nul. | <ul style="list-style-type: none">-Le licencié étant un concurrent potentiel, risque de perte de marché.-Risque de contrefaçon par imitation de la marque ou de brevet.-Difficulté potentielle de coordonner un licencié.-Difficulté de contrôler la qualité des produits et de la politique commerciale, donc risque pour l'image de marque du donneur de licence. |

³¹CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra, « Au pays des licences : développement de produit dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale » Ed, DUNOD, Paris, 2003, p125.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Source: AMELON J, CARDEBAT J: « Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour l'entreprise après la crise », P. 205.

3-2-3- La franchise commerciale internationale

Le franchisage est la concession par le franchiseur à un franchisé, en contrepartie d'une redevance, du droit de se présenter sous sa raison sociale, d'utiliser les signes distinctifs comme la marque et de vendre les produits et les services qui y sont attachés. À l'étranger, la franchise permet de dupliquer un modèle éprouvé sur le marché domestique. Dans la création de réseaux importants, le recours à un master franchisé permet de contrôler un réseau important³².

On distingue trois types de franchise :

A- La franchise de distribution (vente de produit).

Le franchiseur cède un savoir-faire commercial et de gestion, ainsi qu'une forte notoriété. Ses produits sont commercialisés par le réseau de franchisés. Les franchisés exploitent le point de vente selon les méthodes commerciales élaborées par le franchiseur. Ils s'engagent à ne vendre que les produits sous l'enseigne du franchiseur.

B- La franchise de service.

Le franchiseur cède un savoir-faire en matière de prestation de service (hôtellerie, restauration, photocopie...). Le plus souvent ce type de franchise s'accompagne d'une standardisation qui pourra conduire à l'importation de produits depuis le pays d'origine de franchiseur.

C- La franchise industrielle (fabrication de produit).

Le franchiseur cède le droit d'utiliser son nom et le savoir-faire technique permettant de fabriquer le produit. Cette formule se combine donc le plus souvent avec une cession de licence de fabrication.

Dans cette formule, le franchiseur conserve un contrôle important sur les franchisés en leur fournissant un composant essentiel du produit, ce qui assure une maîtrise des quantités produites et de leur qualité.³³

³² LEGRAND Ghislaine et MARTINI Hubert, « Commerce international », 2eme édition, DUNOD, Paris 2008, p 69.

³³ B.Pasco et B.Hélène, « marketing international : cours, fiches outils, applications », DUNOD, Paris 2007, p :

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Tableau N° 04: Les avantages et les inconvénients de la franchise international.

| Avantages | Inconvénients |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">-Permet un développement de l'activité et une diffusion rapide des produits ou services au niveau international.-L'exportateur conserve le contrôle de la Politique commerciale jusqu'au point de vente.-Investissement financier limité permettant un rapide développement international.-Risque moindre pour l'exportateur car en partie reporté sur les franchisés.-Franchiseur demeure propriétaire de la marque et du savoir-faire commercial. | <ul style="list-style-type: none">-Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir-faire reconnu, codifiable et transférable à l'étranger.-Opération relativement complexe à organiser.-Complexité à organiser, gérer, contrôler et animer un réseau de franchisés.-Sélection des franchisés est difficile.-Risque d'imitation et de concurrence à terme avec les anciens franchisés |

Source :Amelon,J, Cardebat.J: « Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour l'entreprise après la crise », DUNOD, P. 206.

3-3- L'investissement direct étranger (IDE)

3-3-1- Définition IDE selon l'OCDE

« L'investissement direct est un type d'investissement transnational effectué par le résident d'une économie « l'investisseur direct » afin d'établir un intérêt durable dans une entreprise « l'entreprise d'investissement direct » qui est résidente d'une autre économie que celle de l'investisseur direct. L'investisseur est motivé par la volonté d'établir, avec l'entreprise, une relation stratégique durable afin d'exercer une influence significative sur sa gestion. L'existence d'un « intérêt durable » est établie dès lors que l'investisseur direct détient au moins 10 % des droits de vote de l'entreprise d'investissement direct. L'investissement direct peut également permettre à l'investisseur d'accéder à l'économie de résidence de l'entreprise d'investissement direct, ce qui pourrait lui être impossible en d'autres circonstances. L'investissement direct n'a donc pas les mêmes finalités que l'investissement de portefeuille,

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

l'investisseur de portefeuille ne cherchant généralement pas à influencer sur la gestion de l'entreprise »³⁴.

3-3-2- Les formes d'investissement direct étranger

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes, on se limite à: la succursale, le partenariat, filiale, le bureau de représentation, la joint-venture et la sous-traitance.

A-Succursale.

C'est une entité sans personnalité juridique propre, elle est entièrement dépendante du siège sociale, sa mise en œuvre ne nécessite aucune formalité de constitution. Cependant, le statut juridique et fiscal est en fonction du droit local et les obligations qu'elle supporte sont très proches de celle de la filiale³⁵. Cette structure est constituée d'un secrétariat, d'une salle d'exposition du matériel et d'un responsable dont la principale fonction est commerciale (la prospection, le suivi de vente existante, faire éventuellement de la vente, faire connaître les produits de la firme et aider les sociétés mères dans la gestion des commandes.³⁶

B-Filiale.

C'est une entité créée par une firme sur un territoire local ou étranger, elle est dotée d'un statut juridique autonome. Cependant, elle est contrôlée majoritairement par la firme mère, toutefois, le partenaire de la filiale est séparé du patrimoine de la firme mère qui conserve donc le pouvoir décisionnel.³⁷

Tableau N°05: Avantages et inconvénients de la filiale.

| Les avantages | Les inconvénients |
|--|--|
| - La connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché. | - Le montant de l'investissement est élevé au départ. - Formalité de constitution parfois complexes et importantes. |

³⁴OCDE : Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4ème Edition 2008, p. 17.

³⁵BUSSEAU Annick, « Stratégies et techniques du commerce international » Ed Masson, Issy les Moulineaux, 1994. p125

³⁶PASCO-BERHO Corinne et LE-STER-BEAUMERUIELLE Hélène, « Le marketing international », Ed, DUNOD, Paris, 2007, p149.

³⁷MAZEROLLE Fabrice, « Les firmes multinationales », Ed VUIBERT, Paris, 2006, P111

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Observation permanente des concurrents locaux étrangers.- La présentation d'une filiale à l'étranger permet de rassurer les clients.- Forte réactivité en cas de mutation de marché.- Contrôle totale de la politique commerciale. | <ul style="list-style-type: none">- Exige une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation.- Le contrôle financier d'une filiale est plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation. |
|---|--|

Source: Crous C : « Marketing international et mondialisation », Ed de Bock, 2010, p72.73.

C- Le partenariat.

Le partenariat désigne une forme de coopération durable entre des entreprises indépendantes dans le but de renforcer la situation financière, d'innover et d'améliorer les techniques de recherches et de développement, d'acquérir de nouveaux savoirs faire, de comprendre la culture de l'autre entreprise, d'intégrer d'autres compétences en matière de management pour répondre aux attentes de la clientèle tout en adoptant de nouvelles gammes plus performantes et enfin, de conforter les positions sur le marché en améliorant la compétitivité.³⁸

D- Le bureau de représentation.

C'est une représentation via une agence sans personnalité juridique et sans activités commerciale. Elle présente une forme d'implantation légère et peut être réduite à un délégué local.

Le bureau de représentation à plusieurs fonctions qui consistent à observer le marché local, faire une prospection des clients potentiels et leur présenter le ou les produits. Cette forme d'implantation est considérée par conséquent comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger, elle est donc provisoire et son but principal est d'avoir l'information nécessaire pour investir ou afin de se retracer face à une éventuelle implantation sur un marché.³⁹

³⁸ BOUZIDI Abdelmadjid, Comprendre la mutation de l'économie algérienne, les mots-clés, Edition SOCIETE NATIONALE DE COMPTABILITE, Alger, 1992, P.57.

³⁹Corinne PASCO-BERHO, Hélène LE-STER-BEAUMERUIELLE « marketing international » DUNOD, Paris, 2007, p152 ;153

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Tableau N°06: Avantages et inconvénients du bureau de représentation.

| Les Avantages | Les inconvénients |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">-La maîtrise de la politique commerciale.-L'entreprise a une meilleure connaissance et des besoins des clients.-Bénéfices sont totalement pour l'entreprise.-Les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale. | <ul style="list-style-type: none">-Le niveau de formalités administratives est très élevé.-Risque commercial assuré par l'entreprise.-L'investissement financier assez élevé. |

Source : Amelon J, Caredebat J : « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international après la crise », op.cit., p214.

E- La joint-venture.

Les joint-ventures ou opérations conjointes ou co-entreprises, se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale, soit par la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale.⁴⁰

Tableau N°07: Avantages et inconvénients de la joint-venture.

| Les Avantages | Les inconvénients |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">-Les risques financiers et les coûts sont faibles car ils sont partagés entre les partenaires.-Permet un accès à des compétences et des technologies non maîtrisées.-Réalisation d'économies d'échelle.- Un meilleur contrôle de la politique commerciale grâce à la connaissance du marché local.-Protection contre les concurrents.-Pénétration rapide de nouveaux marchés. | <ul style="list-style-type: none">-Les bénéfices réalisés seront moindres puisqu'ils seront partagés.-Risque de divergence des objectifs des partenaires- Perte de compétences et technologies.-Risques de conflits liés à la différenciation de cultures. |

⁴⁰Corinne PASCO-BERHO, Hélène LE-STER-BEAUMERUIELLE. Op cit. 169

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

Source: GRAICHE L : « les formes d'implantations des firmes multinationales en Algérie : objectifs et stratégies », op.cit. p .97.

F- La sous –traitance.

La sous-traitance est une relation de production entre « un donneur d'ordre » et les autres entreprises « preneuses d'ordre ». A partir des années 80, les coopérations ont connu une réelle évolution, pour cause, les produits n'étaient plus centrés sur les prix, mais sur leurs caractéristiques et leurs spécificités, cette exigence de qualité s'accompagne principalement de l'innovation, qui joue un rôle majeur dans la différenciation des produits, pour atteindre cette qualité, la sous-traitance consiste donc à ce qu'une firme confie une partie de sa production à des sociétés plus spécialisées « sous-traitants ». Le preneur d'ordre est dans ce cas chargé de réaliser des activités soit de production telles que la conception, la transformation, la construction ou la maintenance d'un produit et peut aussi être chargé de faire le suivi d'étude de projets, la comptabilité, l'ingénierie, la recherche et développement, la publicité, l'informatique, le conseil juridique. . . L'entreprise sous-traitante doit strictement se conformer aux spécifications techniques ou commerciales des produits et services que le donneur d'ordre lui délimite.⁴¹

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'expliquer le concept d'internationalisation, et nous avons constaté que, avant toute démarche stratégique internationale, l'entreprise doit fixer ses objectifs. Une fois ces objectifs tracés, l'entreprise se lance dans l'élaboration de sa stratégie internationale.

En effet, le processus d'internationalisation a pris une notion très large, les entreprises ont élargi leurs démarches à l'international non seulement par l'intensification des exportations, mais aussi par une présence concrète sur les marchés étrangers (création des filiales de distribution et de production). Ce processus de développement à l'international diffère d'une entreprise à une autre puisque leurs motivations et leurs moyens ne sont pas les mêmes.

⁴¹ DELACOLETTE Jean, « Les contrats de commerce internationaux » ; Ed de Boeck, Bruxelles, 1996, P120.

Chapitre I : Processus d'internationalisation d'une entreprise

L'internationalisation doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise, de développer de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs, et cela en répondant à de nouveaux défis.

Chapitre II

**La compétitivité d'une entreprise à
l'international**

Introduction

La forte concurrence induite par l'ouverture des marchés nécessite la compétitivité des entreprises. Cette dernière apparaît comme le moyen principal de survie des entreprises. En effet un pays qui fonctionne en économie ouverte doit être capable de promouvoir sur son territoire des entreprises susceptibles de proposer des biens et services compétitifs par rapport à leurs homologues situés à l'étranger et avec lesquels elles sont en concurrence.

La compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise des aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels.

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

La compétitivité est conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux.

Dans ce chapitre, nous allons présenter trois sections, nous allons aborder d'abord, dans la première section, les fondements théoriques de la compétitivité dont la définition, les types, la compétitivité des entreprises et les mesures, ainsi que, la deuxième section sera consacrée sur la compétitivité et l'avantage concurrentiel dont les stratégies de base et le modèle de M. Porter, ensuite nous présenterons, dans la troisième section, les différents déterminants de la compétitivité à l'international.

Section 1 : Les fondements théoriques de la compétitivité

La compétitivité est le centre de débat de beaucoup de sociétés et de gouvernements, elle constitue le plus grand défi des entreprises. La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'une entreprise ou d'une organisation, à faire face à la concurrence. Sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché.⁴²

⁴²[Http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm), consulté le 21/03/2019

1-1- Définitions du concept compétitivité

Le concept de compétitivité a fait objet de plusieurs définitions qui diffère d'un auteur à un autre.

La compétitivité C'est : « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise possède ensembles de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à des objectifs, ses projets et ses opérations »⁴³

Selon INGHAM Marc 1998⁴⁴ : « La compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période ».

Bien d'autres auteurs et organisations ont aussi donné des définitions de la compétitivité:

L'OCDE définit la compétitivité comme étant «la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations ou d'ensembles supranationaux de générer de façon durable, tout en étant et en restant exposés à la concurrence internationale, un revenu et un niveau d'emploi des facteurs relativement élevés»⁴⁵.

D'après les différentes définitions, la compétitivité est un processus causal dont les facteurs déterminants sont liés à l'entreprise, à l'environnement et au produit. Elle mesure la capacité relative d'entreprises, de secteurs, de régions ou de pays à vendre leurs produits sur les marchés internationaux.

Les pays compétitifs sont donc ceux qui vendent comparativement plus que les autres et augmentent durablement la richesse à domicile.

On peut dire que la notion de compétitivité a évolué avec l'évolution du concept de l'entreprise et de sa conception dans l'environnement concurrentiel.

⁴³Martinet A, « Science de gestion et compétitivité de l'entreprise », In PERCEROU R. (1984), « Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises », Edition Economica, P.16.

⁴⁴INGHAM Marc, « Management stratégique et compétitivité », Edition De Boeck Université, Paris, 1995, p.2.

⁴⁵Tirer de site : <http://www.le lien entre la concurrence et la compétitivité.com> consulté le 24 /03/2019

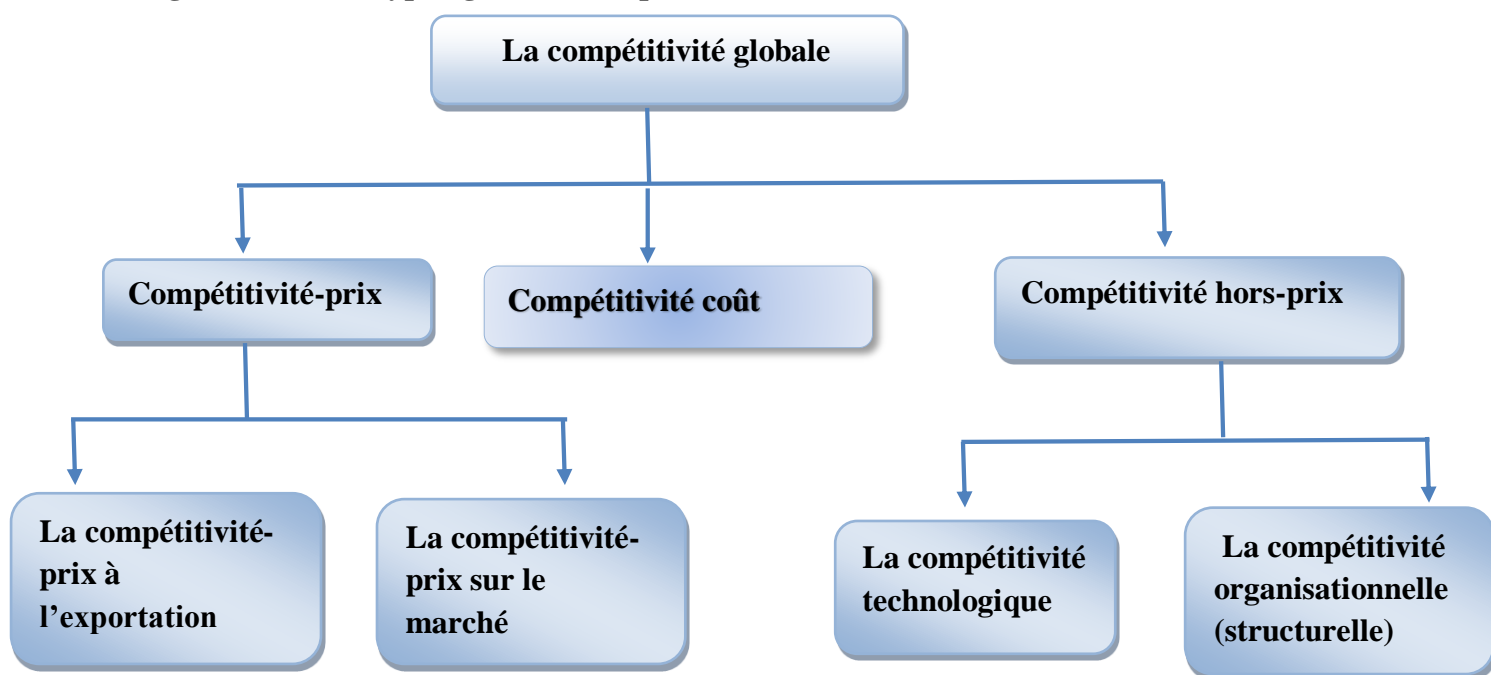
"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international" (Agriculture Canada, 1991)⁴⁶.

1-2- Typologie de la compétitivité

En fait la capacité concurrentielle d'une firme reflète son aptitude à gérer au mieux l'évolution du rapport Prix/Qualité.

Celle-ci est généralement décomposée en trois éléments qui sont : la compétitivité-coût, la compétitivité-prix et la compétitivité hors-prix⁴⁷.

Figure N°01 : La typologie de la compétitivité.



Source : Etablie par nous-même.

⁴⁶Lachaal L. La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L.(ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 29-36 (Cahiers Options Méditerranéennes ; n.57). In : <http://om.ciheam.org>

⁴⁷Compétitivité et concurrence- In : www.doc-étudiant.fr, consulté le 29/03/2019.

1-2-1- La compétitivité des coûts

La compétitivité des coûts est la compétitivité qui est liée aux coûts de production ; coûts du travail et coûts du capital. Par définition le coût du travail est constitué de toutes les dépenses induites par l'utilisation du facteur travail dans l'entreprise. Il comprend le salaire brut (avec les primes, les congés payés et les cotisations sociales à la charge des salariés) et les cotisations sociales patronales, le coût du capital est le rendement que les investisseurs attendent des fonds qu'ils fournissent pour des investissements.

1-2-2- La compétitivité-prix

Comme son nom l'indique, elle se base sur les prix. La compétitivité –prix est directement liée au niveau du taux de change. Elle consiste pour les producteurs d'un pays donné à pouvoir vendre sur les marchés étrangers à un prix égal, éventuellement inférieur, au prix des producteurs étrangers. Le taux de change est ici l'opérateur crucial. Supposons, en effet, que deux pays aient le même niveau de productivité et de salaire, et que la production puisse être considérée comme strictement égale. Seul le taux de change pourrait donner un avantage compétitif à l'un des deux, avantage qui serait, à l'évidence, indu. On comprend que le débat sur le niveau des taux de change soit au centre de la question de la compétitivité et du commerce international.

Par ailleurs, la compétitivité-prix « est la capacité à proposer, sur le marché, des produits à des prix inférieurs à ceux de ses concurrents. Cette compétitivité est plutôt de l'ordre du court terme car les concurrents vont réagir »⁴⁸

La compétitivité prix dépend :

- Des niveaux relatifs des coûts de production,
- Des marges des producteurs,
- Des niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent...

A l'exportation, cette forme de compétitivité oblige l'exportateur à réduire le plus possible ses coûts. La fixation du prix de vente à l'exportation est donc un aspect déterminant pour la commercialisation d'un produit sur les marchés étrangers.

⁴⁸www.ac-grenoble.fr/lycee/Vincent.../doc_Compétitivite_prix.doc/Consulter le 06/04/2019

On peut dénombrer deux compétitivité-prix ⁴⁹:

1-2-2-1- La compétitivité-prix à l'exportation

Elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays.

1-2-2-2- La compétitivité-prix sur le marché domestique

Elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.

1-2-3- La compétitivité hors prix

Désigne les facteurs autres que les prix et les coûts qui contribuent à la compétitivité : la qualité, l'innovation et l'image de marque. Ils sont considérés comme les leviers d'actions des pays développés pour améliorer leur compétitivité face aux pays en développement dont les coûts de main-d'œuvre sont très faibles.

Cette forme de compétitivité demande du temps pour la construire, car elle repose sur la perception de l'offre par les clients, elle exige beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre.

Les principales déterminantes de compétitivité hors-prix sont :

- **La qualité** : La qualité des produits qui permet aux nombreuses entreprises de vendre leurs produits plus chères que leurs concurrents ; car elles proposent une qualité supérieure à celle de ses concurrents.
- **L'image de marque de l'entreprise** permet de vendre des produits plus chers que ses concurrents.
- **L'innovation et la technologie** : un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.

⁴⁹Bennal Hayette , « impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises » cas d'un échantillon de PME de la commune de Bejaia, Mémoire de fin de cycle master, promotion 2010-2011, p33

- **Différentiation des produits** : beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents en différenciant leurs produits, cela va passer par un conditionnement différent.

La compétitivité hors prix peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle

1-2-3-1- La compétitivité technologique

Fait référence, dans la lignée des préoccupations d'auteurs comme A. MARSHAL et J. SCHUMPETER, à une «forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts (comme c'est le cas dans l'analyse des marchés), porte sur les produits eux même. Elle se réfère à la recherche à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence⁵⁰ ».

1-2-3-2- La compétitivité organisationnelle (structurelle)

Selon M. Porter⁵¹ la compétitivité structurelle (organisationnelle) pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation, elle permet d'exprimer l'idée que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures productives de l'économie nationale, du taux d'évolution à long terme et de structure de l'investissement dans le pays, de son infrastructure techniques et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels s'appuyer les entreprises.

1-3- La compétitivité des entreprises

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

La compétitivité des entreprises s'évalue à travers la dynamique de ses parts de marché. Elle résulte de sa capacité d'être compétitive sur les prix, de sa capacité à proposer régulièrement des innovations et de sa capacité à proposer des services additionnels.

⁵⁰ NEZYS Bertrand, « la compétitivité internationale », Edition, ECONOMICA, Paris, 1993, p6.

⁵¹ PORTER M., L'avantage concurrentiel des organisations, Inter Editions, 1993.

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

La compétitivité de l'entreprise : « est la capacité de l'entreprise à maintenir ou à accroître ses pertes de marché, c'est son aptitude à faire face à la concurrence. Mais la compétitivité s'étend aussi au niveau d'une branche ou d'un pays. »⁵².

Elle est mesurée par la constatation d'un avantage résultant d'une différence existante entre l'offre faite par un opérateur par ces façons objectives mais également à travers le purisme plus subjectif de la perception effective opérée par les clients concernés comme par ces compétiteurs (entreprise ou territoire).

Dans un contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période.

Olivier Meier⁵³ a proposé une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°08 : Définition de la compétitivité de l'entreprise.

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

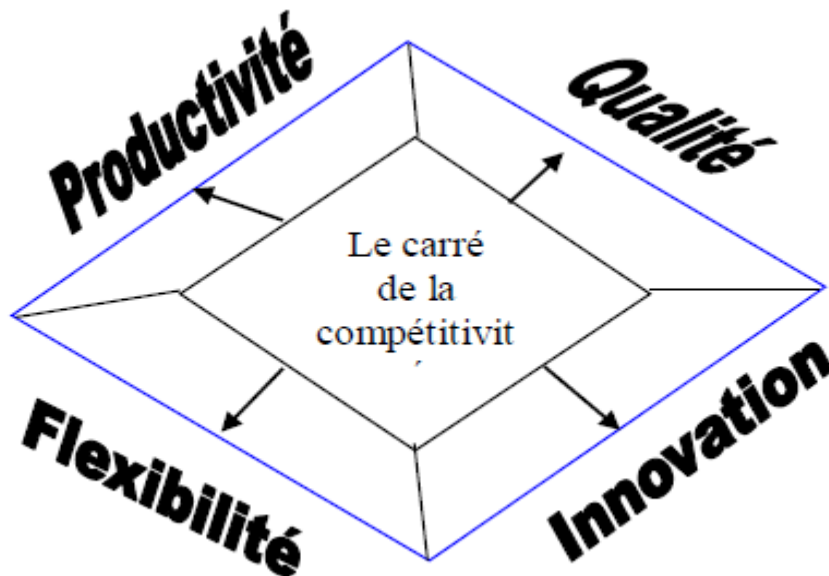
Source : Olivier Meier, « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », 3ème édition, Dunod, Paris, 2011, P10

⁵²Site : lafinancepourtous.com consulté le 15/03/2019

⁵³ Olivier Meier, Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise, éd Dunod, Paris, 2011, p9

Suite à cette définition, également, selon Olivier Meier on peut alors définir la compétitivité de la firme à travers de son carré magique à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation comme la montre la figure suivante :

Figure N°2 : Le carré de la compétitivité.



Source : Olivier Meier, « Diagnostic stratégique, Evaluer la compétitivité de l'entreprise » 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011, p10.

• La productivité.

Définition de la productivité ⁵⁴: est le rapport entre un résultat de la production et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser.

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

• La qualité.

⁵⁴Olivier Meier, op-cite, p 10-12.

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

La qualité est définie comme la perception qu'à la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité technique d'un produit⁵⁵.

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits correspondant aux exigences des clients. L'exigence de qualité se traduit par une amélioration des conditions de vie ou de travail (gestion participative) et une coopération avec certains fournisseurs pour développer des solutions communes et de réduire les erreurs pour être compétitive.

- **La flexibilité.**

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

- **L'innovation.**

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

1-3-1- La performance et la compétitivité de l'entreprise

Mucchielli⁵⁶J.L. (2002) indique que la compétitivité d'une entreprise exprime ses performances à long terme, essentiellement sa croissance, selon trois critères : prix, qualité et coût. La compétitivité serait donc la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne (gain de parts de marché). A plus court terme, la compétitivité va s'entendre comme une lutte pour prendre des parts de marché.

L'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats pour un couple de variables croissance/part de marché.

⁵⁵Phillips .W, Gérard .K, « management stratégique et compétitivité », éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p189

⁵⁶Mucchielli J.L, La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants. Team.univ- paris1, 2002

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

Pour être compétitif, l'entreprise doit assurer l'amélioration de sa productivité, et parmi les éléments qui assurent l'efficacité productive, on trouve trois ensembles :

1-3-1-1- Les exigences minimales pour être compétitif

Sont identifiées comme suit :

- **Les infrastructures:** son développement réduit les distances et facilite l'intégration des acteurs économiques et des marchés;
- **Les institutions:** qui sont constituées comme un cadre juridique et administratif des relations entre les individus ou les entreprises. Elles sont au cours de leur création, source de valeur ajoutée et du partage des revenus.

La garantie des droits de propriété et la bonne exécution des contrats, sont ici au centre du bon fonctionnement des économies.

- **La santé et l'éducation de base :** la population active serait plus productive lorsqu'elle peut bénéficier d'un système de santé et éducatif primaire ;
- **L'environnement macroéconomique :** sa stabilité est un critère de la compétitivité dans la mesure où elle rassure les propriétaires et les gestionnaires de capitaux.⁵⁷

1-3-1-2- Les accélérateurs d'efficacité

On distingue :

- **L'efficacité du marché des biens :** son efficacité est liée à la nature du contrôle étatique mais aussi à l'importance de la demande et l'environnement concurrentiel est l'un des facteurs de la croissance ;
- **L'efficacité du marché du travail :** la flexibilité du marché doit permettre une bonne allocation de la main d'œuvre entre les secteurs d'activité et offre une Rémunération aux salariés liée à leur productivité ;
- **L'enseignement supérieur et formation professionnelle :** son existence favorises le capital humain et la montée en gamme des entreprises. C'est une donnée centrale dans l'adaptation des firmes à la mondialisation des systèmes productifs ;

⁵⁷ SPITEZKI Henri : « La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité » Ed Economica, 2006, P.53.

- **La taille du marché** : plus le marché est large, plus les entreprises produisent en grande quantité en diminuant les coûts unitaires. Ces économies d'échelle favorisent l'expansion ;
- **Le développement des marchés financiers** : les marchés financiers assurent une bonne allocation de capital. Il doit orienter l'épargne nationale ou/et étrangère vers les besoins de financement les plus rentables ;
- **Le développement technologique** : les nouvelles technologies de l'information et de la communication est la clef du succès des entreprises puisqu'elles sont devenues des technologies« à usage général » ou non spécialisées créatrices de gains de productivité.

1-3-1-3- Les facteurs d'innovation et de sophistication

- **La sophistication des activités commerciales** : la qualité des réseaux d'entreprise offre des avantages à tous les participants en renforcent l'efficacité des entreprises;
- **L'innovation** : elle suppose un environnement favorable aux innovateurs et des moyens pour financer les investissements en recherche et développement, comme elle permet aussi aux entreprises de renouveler la source de création de richesse et installe la compétitivité dans une longue durée.

D'une façon générale, une entreprise est compétitive si elle est capable de vendre des produits répondant aux exigences de la demande (en termes de la qualité, quantité et de prix), tout en dégagant des bénéfices lui permettant de se développer.

1-3-2- Les sources de la compétitivité

Selon l'origine des facteurs de compétitivité d'une entreprise, d'un secteur économique ou d'une économie nationale, elle est principalement fonction⁵⁸ :

1-3-2-1- Des coûts de production et de la logistique

Ce qu'on appelle la compétitivité coûts qui est liée à l'évolution des coûts de production, relativement à ceux des concurrents, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivité.

Exemple : baisse du travail, baisse du coût des matières premières, baisse des coûts du transport.

⁵⁸ Mario.J et Martinez.P, « La compétitivité : une approche méthodologique ». Port-au-Prince, Haïti. Juillet 2007. P 11-12.

1-3-2-2- La formation des produits et services

La capacité à intégrer l'innovation technique et commerciale est souvent déterminante pour la compétitivité dite « hors-prix », c'est aussi la capacité à respecter un niveau de qualité avec la demande de la clientèle et la capacité à bénéficier d'effets de synergie sur les marchés interne et externes.

1-3-2-3- Des facteurs macro-économiques favorables

Comme le taux de change : lorsque la monnaie domestique est sous-évaluée, la compétitivité est améliorée et il y a existence d'un marché large, stable, doté d'une démographie adéquate et d'un pouvoir d'achat en croissance régulière.

1-3-2-4- Par les prix

C'est la compétition que se livrent les entreprises sur les prix des produits ou services ; la plus compétitive et celle qui propose les prix plus bas.

Et d'autres sources de compétitivité comme la présence d'infrastructures, de fournisseurs et disponibilité de main d'œuvre formée répondant aux besoins des entreprises⁵⁹.

1-4- Les mesures de la compétitivité

Les instruments de mesure de la compétitivité sont nombreux, ils sont différents d'un niveau d'analyse à un autre, on distingue deux niveaux d'analyse : le niveau sectorielle et le niveau micro-économique (l'entreprise).⁶⁰

1-4-1- Au niveau sectoriel

Trois types de mesures sont utilisés à savoir : les mesures relatives au coût de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et les mesures relatives aux échanges commerciaux.

A) Les Mesures relatives au coût de production.

⁵⁹ MARIO.J et MARTINEZ.P, « La compétitivité : une approche méthodologique ». port-au-prince,Haïti. Juillet 2007.P.11-12.

⁶⁰Lachall.L, « la compétitivité : concepts, définitions et application, in revue le future des échanges agroalimentaire dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité Zaragoza : CIHEAM N°57, 2001, p29

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

La majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité et, par conséquent, de l'avantage comparatif ont été principalement axés sur la comparaison internationale des coûts de production (Stanton, 1986, Tange 1992). Par ailleurs, étant donné les différentes procédures d'échantillonnage, d'agrégation ainsi que les différentes sources de données, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparables et constituent, par conséquent, des indicateurs imparfaits de la compétitivité (Ahearn et al, 1990). Le coût des ressources et le coût de production d'une unité de production apparaît comme une meilleure alternative pour l'application du modèle de l'avantage comparatif (Van Duren et Martene, 1992)⁶¹.

B) Les Mesures relatives à la productivité des facteurs.

Elles consistent en l'écart de productivité entre deux entités, qui est la différence relative des produits moins la somme de la différence relative du niveau des entrants pondérés par leurs parts. La diminution des écarts de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde et l'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes majeures : la première est que cet indicateur ne capte que les différences dues à la technologie et aux écarts des efficacités techniques. C'est-à-dire que les différences de compétitivité dues aux différences des prix des facteurs sont négligées. La deuxième est que cet instrument à l'instar des coûts de production ne contient aucune information par rapport aux déterminants de la compétitivité hors prix.

C) Les Mesures relatives aux échanges commerciaux.

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

1-4-2- Au niveau micro-économique (entreprise)

Au niveau micro-économique deux types d'instruments ont été au centre d'analyse de la compétitivité de l'entreprise : les mesures relatives à la part de marché et les mesures relatives au profit.

⁶¹Lachall.L, OP.CIT, p 37

A) Les mesures relatives à la part du marché.

La part du marché ou plus exactement la croissance de la part du marché a été utilisée comme indicateur de performance dans nombreux travaux empiriques (LARSON et RASK, 1992, cité par LACHAAL L., 2005). Cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donné et est considérée comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité. Par ailleurs, en dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée. En effet, cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part du marché dû à une performance supérieure de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitant pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

B) Les mesures relatives au profit.

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on trouve sont focalisées sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût. Dans l'étude de KARUNA C. (2007), la compétitivité a été mesurée par trois critères : la substitution des produits, la taille du marché et les coûts d'entrées.

Selon HENRI MENRAS «un indicateur est une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable».

Les deux facteurs : le coût de production et le prix de vente peuvent être des mesures de compétitivité, mais ils sont insuffisants puisque la concurrence actuelle impose d'autres facteurs de différenciation des produits. Alors, la mesure de la compétitivité doit prendre en considération un ensemble de facteurs significatifs tels que la qualité, le rapport qualité/prix, la gestion des ressources humaines et l'organisation de l'entreprise.

Section 02 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel

Dans un environnement très concurrentiel, l'organisation assure sa survie par sa capacité à s'adapter (flexibilité), mais aussi à faire face à la concurrence (compétitivité). On dit alors que, pour être compétitive, l'organisation doit développer des avantages concurrentiels par rapport aux autres.

L'avantage concurrentiel est au cœur de toute stratégie ; chaque firme doit choisir le type d'avantage qu'elle cherche à avoir sur les autres protagonistes dont la firme peut acquérir un avantage par les coûts ou la façon dont elle peut se différencier ainsi que la focalisation.

2-1- Les stratégies concurrentielles (stratégies génériques)

Les stratégies génériques sont les différentes stratégies concurrentielles qu'une entreprise peut déployer sur chacun de ses Domaines d'Activité Stratégique (DAS) afin d'y obtenir un avantage concurrentiel.

Il est intéressant de bien comprendre en quoi consiste un avantage concurrentiel, ce qui en fait revient à se poser la question suivante :

Quelles sont les stratégies qu'il est possible de mettre en œuvre pour se positionner en face de la concurrence ?

D'un point de vue global, il existe trois types de stratégie qui assurent une cohérence interne - externe et qui permettent aux entreprises d'assurer leur position à long terme et de créer l'écart compétitif par rapport aux concurrents, Michael Porter nous propose ces trois types de stratégie face à la concurrence : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de la différenciation et la stratégie de la focalisation (concentration)⁶².

2-1-1- La stratégie domination globale par les coûts

Cette stratégie consiste à proposer une offre volumineuse, bénéficiant ainsi d'économie d'échelle qui va permettre à l'entreprise de commercialiser un produit de qualité standard à un prix réduit.

L'importance de cette stratégie est de déterminer un prix au-dessous de ceux des autres firmes. L'avantage concurrentiel va naître de cet écart de prix, car les consommateurs vont se concentrer sur le produit le moins cher. Les coûts les plus bas que la concurrence deviennent

⁶² GERVAIS Michel « la stratégie de l'entreprise », 5eme édition, economica, 2003, p126-128

donc le thème général de cette stratégie, bien que la qualité, le service ou d'autres aspects ne puissent être inconnue.

Afin de pratiquer un prix inférieur à celui de ses concurrents, l'entreprise cherche alors à réduire ses coûts (par exemple à travers une politique de downsizing lorsqu'elle décide d'agir sur le coût de la main d'œuvre). Naturellement, toutes les entreprises ont la volonté de diminuer les sources de coût, mais une stratégie de coût est une recherche systématique et à long terme de réduction des coûts, qui engage toute l'entreprise dans une direction unique. De plus, toute action sur les coûts se traduit par une baisse des prix, et non par une augmentation des marges⁶³.

2-1-2- La différenciation

La stratégie de différenciation s'appuie par conséquent, en grande partie, sur les actions publicitaires et promotionnelles destinées à valoriser des différences objectives (performances, caractéristiques d'usage) entre les produits proposés par l'entreprise et ceux de la concurrence. La valorisation des écarts se révèle au moins aussi importante que l'écart lui-même et le producteur agit directement sur la perception du produit et de sa qualité auprès des acheteurs⁶⁴.

La stratégie de différenciation à elle seule ne correspond pas nécessairement à une amélioration de la qualité du produit puisqu'elle a pour objet de privilégier la modification de la courbe de la demande. Sachant que les producteurs et la flexibilité varient apparemment en sens inverse, les producteurs vont chercher à introduire la différenciation le plus en aval possible du processus de production.

De ce fait, le concept de différenciation retardée recouvre l'ensemble des pratiques destinées à réduire les conflits entre productivité et flexibilité, marketing et production telles que⁶⁵ :

- La personnalisation des produits par l'utilisateur
- La différenciation perceptuelle des produits
- La différenciation des produits au stade de la distribution
- La conception modulaire des produits.

2-1-3- La focalisation (concentration)

⁶³J. BOUGLET, « La stratégie d'entreprise », Ed. Lextenso, 3ème édition, Paris, 2013, P.89.

⁶⁴COLLIGNON Etienne et WISSLER Michel, Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès, Ed, Economica 2^{eme}, Paris, aout, 1988.P.163

⁶⁵ COLLIGNON Etienne et WISSLER Michel, op cit. P.164

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

Appelée aussi la stratégie de niche ou de concentration, elle consiste à se limiter à un segment particulier du DAS visé, et à y pratiquer une stratégie fondée sur les coûts ou sur la valeur perçue.

L'entreprise se focalise, en effet, sur une niche particulière, c'est-à-dire sur un segment qui peut être :

- Une partie d'un secteur plus vaste où les compétences et les technologies possédées sont très spécifiques et font de la niche un segment autonome.
- Une clientèle avec des caractéristiques particulières.

En se focalisant sur une niche, l'entreprise cherche à bénéficier de plusieurs avantages à savoir :

Répondre à une demande spécifique et jusque-là non satisfaite, pour laquelle les consommateurs sont disposés à dépenser de l'argent. Il s'agit donc de capter une zone de profit sur la quelle peu ou pas de concurrents étaient présents.

- Se protéger de la concurrence en créant un petit marché sur lequel l'entreprise est seule présente (monopole).
- Limiter les besoins d'investissements. Plus particulièrement, dans le cas des PME, il peut être coûteux de s'adresser à un DAS entier. Se focaliser sur une niche permet alors de ne pas avoir à recourir à la dette, ou encore ne pas avoir à embaucher du personnel supplémentaire.

Des risques non négligeables existent cependant à se lancer dans une stratégie de focalisation, notamment si :

- La cible se révéle être trop réduite pour être rentable.
- Des firmes puissantes, jusque-là absentes, décident de s'y attaquer.
- Les attentes jusque-là spécifiques de la niche se banalisent.
- Un concurrent segment encore davantage la niche.

C'est pourquoi, avant d'entamer ce type de stratégie, le diagnostic stratégique doit avoir solidement établi qu'un certain nombre de conditions préalable sont respectées :

- La taille du segment doit être suffisamment réduite pour ne pas intéresser les concurrents plus puissants.

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

- Les ressources spécifiques détenues par l'entreprise, qui lui permettent d'être présente sur le segment, doivent être difficiles à acquérir (pour que la firme reste protégée de la concurrence)⁶⁶.

De nos jours, la concurrence joue un rôle important pour satisfaire les clients qui ont de plus en plus de choix au niveau mondial, de ce fait, il ne suffit plus d'avoir un bon produit, il faut qu'il soit « meilleur » que ceux de tous les Co concurrents. Comme le dit la NASA, il faut faire « better, cheaper, and faster », c'est-à-dire « mieux, moins chère, et plus vite ».

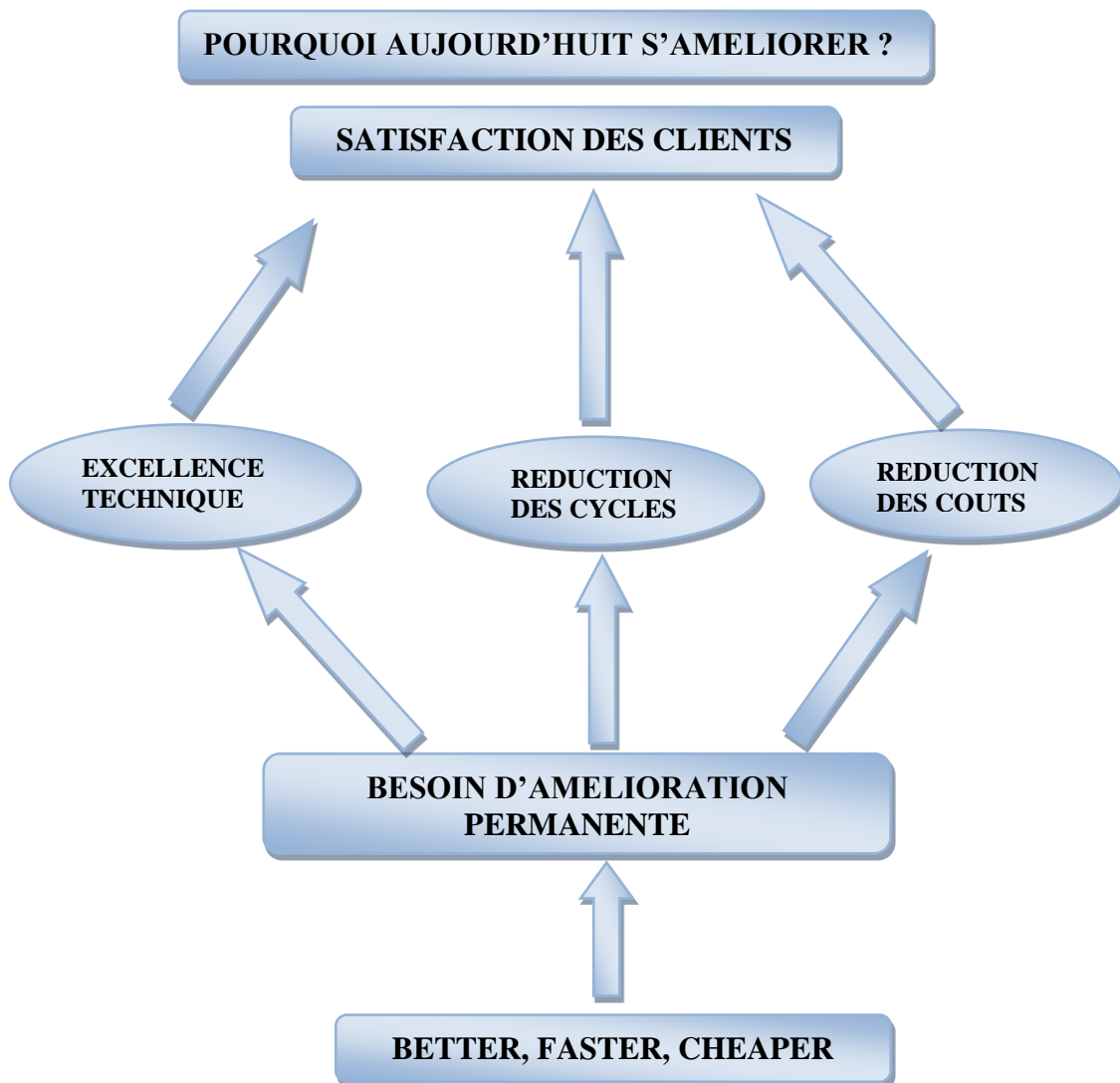
A vrai dire, cela concerne l'exemple des sondes interplanétaires qui, dans un budget donné, peuvent être plus nombreuses si elles sont moins chères. Elles rendent alors plus de services à la communauté scientifique, malgré leur fiabilité théorique moins bonne, que les grandes sondes très sophistiquées, en principe plus fiables, mais chères et donc rares. Ce coût de l'extrême fiabilité et des systèmes très complexes pour répondre à la fois à de nombreux besoins est difficilement maîtrisable : globalement l'ensemble des clients est ainsi mieux satisfait par des produits « à la carte » avec moins de contraintes de cohabitation de systèmes destinés à des expériences différentes.

Mais en fait, ce slogan s'applique bien à toutes les situations où la compétition est ouverte. Il faut donc déterminer quels sont les souhaits du client, exprimés ou pas, où la satisfaction apportera un avantage concurrentiel à l'entreprise, tout en étant conscient que le contexte est en permanence évolutif : le client(qu'il soit unique ou multiple) a des besoins qui changent et il est important de savoir que la concurrence a des offres de plus en plus redoutables et l'entreprise développe de nouvelles ressources, grâce à la créativité de son personnel et à l'évaluation des techniques disponibles. Pour les critères de satisfaction, on distingue les coûts, les délais et les performances.

La figure suivante représente l'importance et le rôle de l'amélioration au sein d'une entreprise

Figure N°03 : Importance de l'amélioration au sein de l'entreprise.

⁶⁶ BOUGLET.J, Op-cité.PP 113-115.



Source : Dominique THEVENOT, « La partage des connaissances ; une mémoire interactive pour la Compétitivité de l'entreprise » Ed, LONDRES, Paris, Décembre 1998.P.5.

A partir de ce schéma précédent, il faut une amélioration continue au sein des organisations pour mieux réussir que les autres, de ce fait, l'optimisation actualisée que souhaite le client entre l'excellence technique, la réduction des coûts et la réduction des cycles peut s'appliquer aussi bien au développement d'un nouveau produit qu'à la production et la vente d'un produit développé.

Pour gagner sur ces trois composantes, le plus efficace est d'attaquer le problème par les cycles en suivant le processus du chemin critique car pour avoir des cycles courts, il faut éviter

les « non-qualités », les attentes et travaux inutiles, tous le gaspillage, ce qui réduit les coûts et impose l'excellence de la technique.

Ainsi, l'amélioration continue est donc⁶⁷:

- Une obligation.
- Une condition de survie pour l'entreprise.
- Une nécessité pour la progression de l'individu.

C'est la recherche du progrès permanent et le vision limité à court terme qui est le plus grand risque de la gestion par la valeur. On cherche donc à maximiser la marge à court terme qui pourrait compromettre la marge et la continuité à long terme. C'est ce que Roland Rust⁶⁸ appelle la spirale mortelle du produit.

2-2- L'avantage concurrentiel (compétitif) de l'entreprise

Une organisation dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permettent de se distinguer de la concurrence⁶⁹. L'avantage concurrentiel est mis en évidence à l'issue du diagnostic stratégique réalisé par l'organisation.

On peut définir un avantage compétitif comme tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

Pour M. Porter⁷⁰ : « Un avantage compétitif d'une nation est sa capacité à stimuler les firmes (tant locales qu'étrangères) à se servir du pays comme d'une plate-forme à partir de laquelle doit mener ses affaires ».

Donc un avantage concurrentiel, est constitué d'un ensemble d'atouts qui lui permettent de se différencier de la concurrence, et parmi les atouts on cite :

*** Les compétences stratégiques.**

Dépendent des ressources humaines, c'est-à-dire de l'ensemble des connaissances et des savoir-faire des salariés, combinés au mieux. C'est la recherche permanente de la meilleure combinaison qui procure à l'agencement un avantage concurrentiel.

⁶⁷ THEVENOT Dominique « Le partage des connaissances une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise» Ed, LONDRES, Paris, Décembre 1998.P 35

⁶⁸www.rhsmith.umd.edu/directory/roland-rust Consulté le 23/04/2019

⁶⁹Garrette.P, Dussauge.P, Durand.R, strategor, éd Dunod,paris,2009,P82

⁷⁰PORTER M., L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 1999

* Les facteurs clés du succès.

Permettent d'assurer la réussite d'une organisation. Ce sont des caractéristiques organisationnelles et technologiques liées à l'offre de l'organisation. On peut citer, par exemple, la diminution des coûts, l'image donnée par l'entreprise, les technologies spécifiques utilisées, les capacités financières, etc.

2-2-1- Les différents types d'avantage concurrentiel

Les avantages concurrentiels peuvent être:

- **Liés au produit**, il peut être porteur d'une innovation de concept radical d'une notoriété exceptionnelle et correspond parfaitement aux attentes des consommateurs ;
- **Liés au marché**, il peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur, l'entreprise pourra alors facilement développer son activité et accroître ses profits ;
- **Liés à la technologie**, qui permet à l'entreprise d'obtenir des coûts de production moins élevés que ceux des concurrents, ou d'être la seule à proposer un type de produit grâce à l'avance technologique que les entreprises ont su acquérir .

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

Un avantage compétitif est dit durable lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage compétitif que ses concurrents sont alors tentés de limiter, ou d'établir un nouvel avantage compétitif qui rend caduc celui qui l'emportait à un moment donné.

Pour faire durer l'avantage compétitif, il faut appliquer une réduction des marges ou réduire les coûts relatifs à la concurrence, réinvestir les marges pour assurer la différenciation et imposer un standard propriétaire et ne pas être suiveur et défendre par la communication de sa position.

Pour **être efficace**, l'avantage compétitif doit être unique (ou original), difficile à imiter, nettement supérieur et adaptable à diverses situations, comme par exemple un savoir-faire particulier bien maîtrisé dans l'entreprise ou l'accès privilégié à un réseau de distribution particulièrement efficace ou présent auprès des clients visés.

2-2-3- Comment obtenir un avantage concurrentiel ?

L'entreprise dispose trois outils pour maintenir un avantage concurrentiel :

- **L'innovation.**

C'est la principale technique utilisée par l'entreprise pour s'assurer de la paternité d'une technologie, et l'innovation consiste à améliorer un produit déjà existant, ce qui permet à l'entreprise de différencier ses produits par rapport à ceux de la concurrence et bénéficie d'un monopole temporaire.

Cette technique peut aussi aboutir à une diminution des coûts de production, et permet à l'entreprise de proposer des prix plus faibles que ceux de la concurrence et donc d'augmenter ses parts de marché.

- **La qualité.**

Pour garantir la qualité aux consommateurs, l'entreprise peut recourir à des certifications auprès de l'AFNOR (association française de normalisation) ou de l'AFAQ (Association française pour l'assurance qualité).

La qualité joue un rôle important puisque le consommateur est sensible au prix et à la qualité des produits qu'il achète, et pour que l'entreprise réalise une qualité totale, elle implique des politiques telles que la politique des sept zéros : zéro défaut, zéro retard, zéro papier, zéro délai, zéro stock, zéro panne, zéro mépris, zéro accident. Cette politique suppose que l'entreprise tout entière, à tous les niveaux hiérarchiques et pour toutes les fonctions, soit impliquée par la qualité : qualité du produit, qualité des opérateurs, qualité du processus de production, qualité du travail effectué dans tous les services.

- **La maîtrise des coûts.**

Qui permet de maintenir un avantage concurrentiel, et la maîtrise des coûts au niveau de la production, de la commercialisation et des approvisionnements, diminue les prix proposés aux consommateurs qui sont sensibles aux prix, et l'entreprise qui réussit à diminuer ses prix de vente devient plus compétitif que ses concurrents. La réalisation d'économie d'échelle et de synergies concourt également à cette maîtrise des coûts.

2-3- Le Modèle de M. Porter

C'est Michael Porter (1982)⁷¹ qui a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse porterie se réfère à une industrie,

⁷¹ PORTER M, compétitive strategy-choix stratégiques et concurrences, Economica, 1982, p426

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché. Il ne s'agit pas ici de résumer ni même de synthétiser la théorie de Porter, nous exposerons très brièvement les éléments de cette théorie qui nous permettent de progresser dans notre propos, à savoir les déterminants de la compétitivité d'une entreprise pour un produit donné. Cette théorie s'articule autour de la chaîne de valeur, et les cinq forces concurrentielles.

2-3-1- La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse qui permet d'identifier les activités clés pour l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'ensemble des activités que l'entreprise doit mettre en œuvre pour satisfaire un secteur ou segment .

La chaîne de valeur permet de comprendre comment l'entreprise crée de la valeur pour ses clients en produisant produits ou services et ainsi, d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel. L'objectif est donc de définir une chaîne de valeur optimale qui crée plus de valeur qu'elle n'engendre de coûts.

Dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel »⁷², M. Porter expose la manière dont une entreprise peut acquérir, ou accroître, son avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel dépend de la valeur qu'une entreprise est capable de créer. « Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur »⁷³.

La chaîne de valeur décompose l'entreprise en deux types d'activités : les activités principales qui créent directement de la valeur et les activités de soutien qui permettent aux premières de fonctionner. L'analyse ne se limite pas à l'étude de chaque activité mais au lien qui les unit.

En effet, c'est l'interdépendance de toutes ces activités qui crée (ou, au contraire, détruit) de la valeur et de la marge.

Tableau N° 09 : répartition des activités créatrices de valeur.

⁷² PORTER M., avantages concurrentiels, inter-édition, 1986,P64

⁷³ TORRES-BLAY Oliver, économie d'entreprise, éd Economica, France, 2eme édition paris.196. Université paris, 1998.

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

| Activités principale Production, Vente et SA | Activités de soutien |
|--|-----------------------------------|
| Logistique interne | Approvisionnement |
| Production | R & D technologique |
| Logistique externe (distribution) | G R H |
| Vente | infrastructure et Administration. |
| Services (installation, SAV...) | |

Source : KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER. K, MANCEAU. D, « Marketing management »,
Edition spéciale, 13^{ème} édition, Paris, 2009, P.46.

M. Porter propose donc d'identifier les sources de différenciation compétitive d'une firme en la décomposant en activités de base économiquement significatives. Il définit la chaîne de valeur comme un "enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché"⁷⁴.

Il distingue neuf catégories génériques d'activités (voir le tableau N°03) : infrastructure globale de la entreprise , gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements, logistique interne et externe, production, commercialisation et vente, ainsi que les services. Les activités de l'entreprise doivent être analysées de manière à parvenir à un module de base d'une homogénéité satisfaisante, Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel.

Chaque grande catégorie peut être décomposée comme le montre la figure ci-dessous. Pour définir les activités créatrices de valeur, il faut distinguer les activités ayant des technologies et des mécanismes économiques propres. Il faut subdiviser en activités les grandes fonctions qui sont notamment la production et la commercialisation. Le degré adéquat de

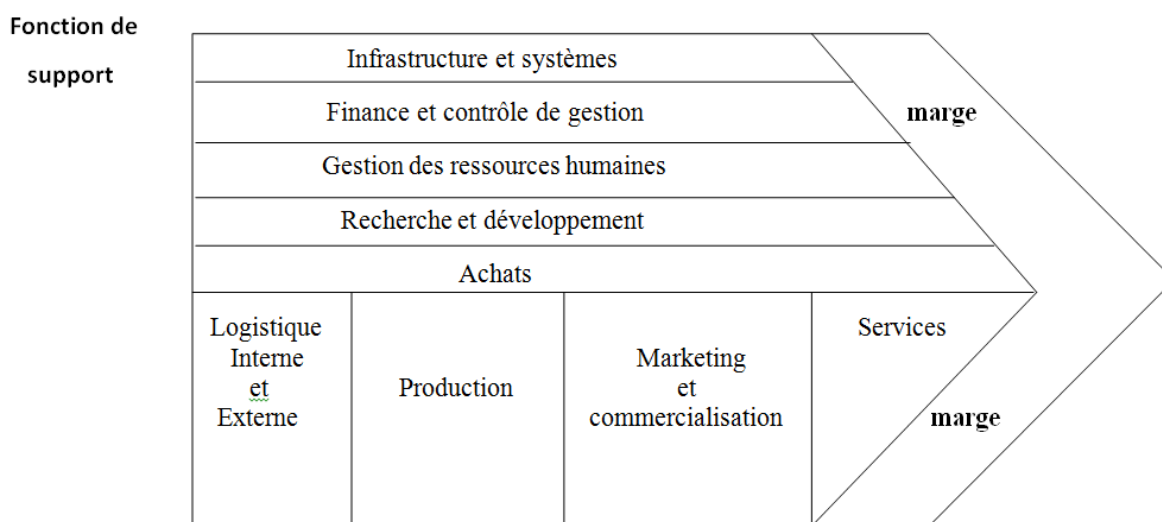
⁷⁴JOHNSON.G, Sholes, WHITTINGTON.R, FRERAY.F, stratégie, éd pearson, 7^{ème} édition, paris,2005

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

désagrégation dépend des bases économiques des activités et des finalités qui motivent l'analyse de la chaîne de valeur.

L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre activités que des activités elles-mêmes.

Figure N° 04 : La chaîne type de valeur.



Fonction opérationnelle

Source : Michel Gervais, op-cite, p56

Les activités principales, recensées en bas de la figure° 04, sont celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après – vente, donc, les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final.

Elle assure l'offre et se partagent en cinq grandes fonctions⁷⁵ :

- **La logistique interne.**

La logistique interne consiste la réception, stockage et affectation des moyens de productions nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs,...etc.) ;

- **La production.**

⁷⁵ PORTER Michael,op-cite, P57

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

La production c'est la transformation des moyens de production en produit fini (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité) ;

- **La logistique externe.**

La logistique externe consiste à la Collecte, stockage et à la distribution physique des produits aux clients ;

- **La commercialisation et la vente.**

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

- **Les services.**

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

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assumant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise.

Les activités de soutien se composent, en outre⁷⁶ :

- **Les approvisionnements.**

Les approvisionnements se rapportent à la fonction d'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme et non aux moyens de productions eux-mêmes. Les moyennes de production achetés comprennent les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tel que des machines des équipements de laboratoire...etc. ;

⁷⁶ Porter Michael, op-cite, pp.58-61.

- **Le développement technologique.**

Le développement technologique Joue un rôle très important pour l'avantage concurrentiel dans tous les secteurs, en effet, toutes les activités créatrices de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, de procédures ou de technologie intégré dans des équipements de traitement ou de transformation.

Ainsi que, passe par une gamme d'activités qui peut regrouper généralement dans un ensemble d'efforts visant à améliorer le produit et le processus de production.

- **La gestion de ressources humaines.**

La gestion de ressources humaines Influe sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés et dans le coût de l'embauche et de la formation.

En effet, elle s'appuie à la fois les différentes activités principales et de soutien (comme le recrutement d'ingénieurs) et l'ensemble de la chaîne de valeur (comme les négociations collectives).

- **Les infrastructures de la firme.**

On considère parfois l'infrastructure de la firme uniquement comme des « frais généraux », malgré ces infrastructures peuvent être une source puissante d'avantage concurrentiel.

En effet, l'infrastructure de la firme se compose d'un certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieurs et la gestion de qualité.

2-3-2- Les cinq forces concurrentielles

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

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

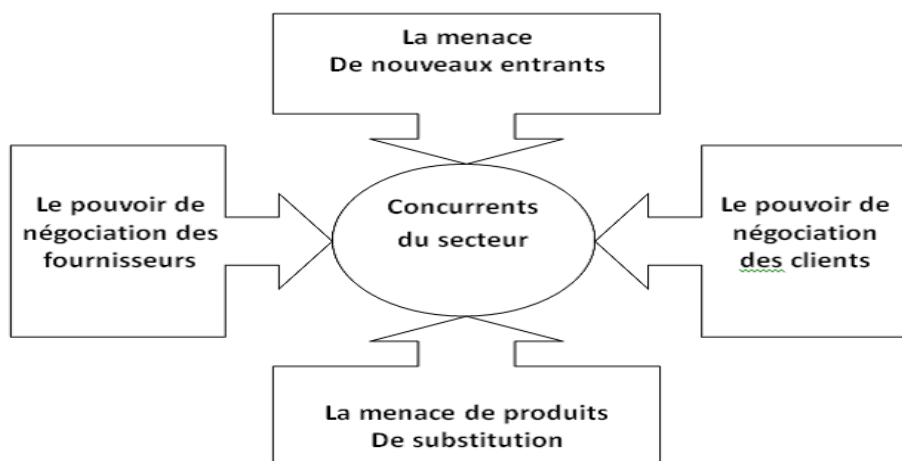
Ce modèle a pour but de permettre d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leurs intensités, d'adapter sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi, de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

Michael Porter a identifié cinq types de forces qui peuvent s'exercer de manière plus ou moins intense dans l'industrie. Ces forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants potentiels, entreprises de produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrents directs) qui influencent l'intensité de la concurrence dans l'industrie observée⁷⁷.

L'analyse et la hiérarchisation de l'influence de ces groupes d'acteurs doit permettre de dégager les facteurs clés de succès (FCS) à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.

L'analyse permet ainsi d'évaluer l'attractivité d'une industrie et les facteurs clés de succès qu'une entreprise doit maîtriser pour y réussir. Voici une présentation un peu plus détaillée des cinq forces :

Figure N° 05 : Le modèle des 05 forces de la concurrence.



Source : Michael Porter, op-cite, P15.

Force 01 : La menace de nouveaux entrants potentiels.

La menace de nouveaux entrants potentiels est déterminée par la taille des barrières à l'entrée dans l'industrie. En effet, les marchés présentent un certain nombre d'obstacles qui ne facilitent pas l'entrée d'une nouvelle entreprise. Voici une liste des principaux types de barrière à l'entrée qui peuvent exister :

⁷⁷Gerry Johnson et autres, stratégique, éd Pearson Education, France, 8eme édition ,2008

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

- Les économies d'échelle qui obligent soit à agir d'emblée sur une large échelle, soit à supporter un désavantage de coût ;
- La différenciation des produits et donc les lourds investissements en marketing qu'il faudra réaliser pour ébranler la fidélisation des clients ;
- Les besoins de capitaux surtout si ils sont consacrés à des dépenses non récupérables (ex: publicité de lancement et R&D) ;
- L'accès aux canaux de distribution ;
- Les désavantages de coût indépendants de la taille qui peuvent résulter de l'effet d'expérience, de technologies exclusives, d'accès à des ressources rares ou limitées, d'emplacements favorables, etc.

Force 02 : La menace des produits de substitution.

Cette menace est liée au fait qu'un besoin de la part du consommateur peut être satisfait par plusieurs solutions (produits ou service). Ainsi, la voiture peut être un produit de substitution à un voyage en train ou en avion. La menace que représente cette force est d'autant plus grande que :

- Les coûts de transfert supportés par les clients sont faibles ;
- Le rapport prix /performance est similaire.

Force 03 : Le pouvoir de négociation des fournisseurs.

Correspond à leur capacité à influencer l'industrie, en termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent. En effet, un fournisseur très puissant pourra imposer des prix plus élevés si la demande n'est que faiblement élastique au prix. Leur pouvoir de négociation est d'autant plus grand que :

- Les coûts de changement de fournisseur sont élevés ou prohibitifs ;
- Il n'existe pas de produit de substitution ;
- L'industrie des fournisseurs est concentrée ;
- Ils représentent une part importante des achats de l'entreprise.

Force 04 : Le pouvoir de négociation des clients.

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

Représente leur capacité à négocier le prix, le niveau de qualité, les services associés, etc. Cette force a un impact direct sur la rentabilité moyenne d'une industrie puisqu'elle influe sur les revenus ou les coûts du produit. Un groupe de clients est d'autant plus puissant que :

- Ils sont concentré ou achète des quantités importantes ;
- Les produits qu'ils achètent sont standardisés ;
- Ses profits sont peu élevés, ce qui l'incite à réduire ses coûts d'achat ;
- Il est susceptible de s'intégrer vers l'amont pour fabriquer lui-même le produit.

Force 05 : La rivalité entre concurrents existants.

Correspond à toutes les manœuvres qui influencent le profit des acteurs de l'industrie tel que les baisses de prix, lancement de produit ou publicité intensive. Cette force est d'autant plus puissante que :

- Les concurrents sont nombreux ;
- La croissance du secteur est faible ;
- Les coûts fixes sont élevés ;
- Les barrières à la sortie sont élevées..

Outil de cinq force est particulièrement intéressant mais, dans sa première version, il néglige une autre force qui influence la compétitivité des entreprises d'un secteur : l'Etat et son rôle.

En effet, le modèle décrit par M. Porter n'est vrai que pour un cadre légal donné. Dans une même industrie, les entreprises concourent les unes contre les autres mais leurs actions doivent respecter les lois définis par chaque Etat.

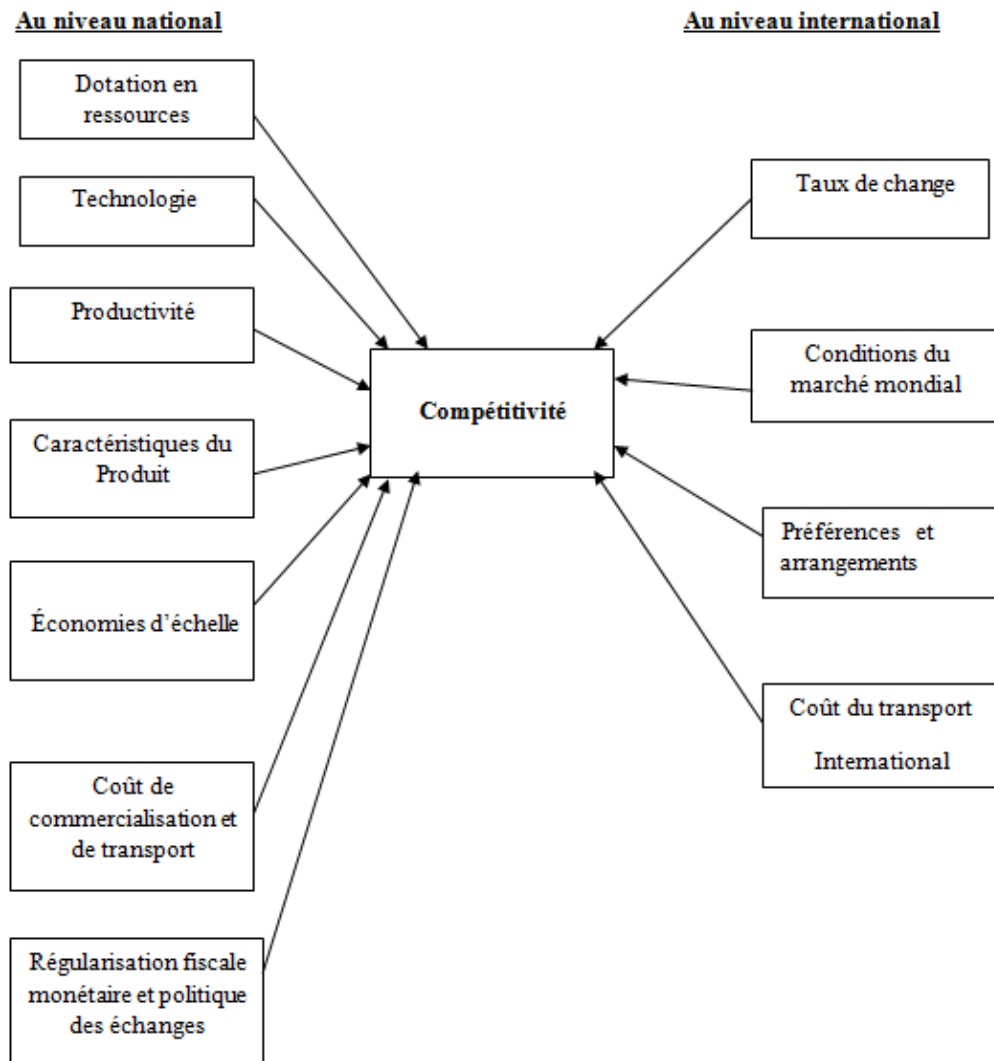
Section 03 : Les déterminants de la compétitivité à l'international

Selon les travaux de « GROSSMAN et HELPMAN »⁷⁸, La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants nationaux et internationaux.

Et dans la figure qui suit, nous allons présenter ces différents facteurs.

⁷⁸GROSSMAN, f etHELPMAN, E, "Trade. Enovation, and growth, American economic. Revue, 80": p 86-92, 1990.

Figure N° 06 : Les déterminants de la compétitivité.



Source : LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), le future des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranée : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57, P 31.

3-1- Les déterminants nationaux

A l'échelle nationale, les déterminants de la compétitivité sont : les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, Les économies d'échelle, la régulation fiscale monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise.

3-1-1- Les dotations en ressources

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Une composante importante de la dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau des entreprises. Ainsi, la qualité de gestion peut être déterminante du succès ou de l'échec de ces unités.

3-1-2- La technologie

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

3-1-3- La productivité

La productivité est un indicateur d'efficacité de la combinaison productive associé par certains facteurs de production tel que le capital, le travail et les facteurs naturels. Tout calcul de la productivité met en rapport le volume de production réalisé avec une quantité de facteur de production utilisée.

3-1-4- Les caractéristiques du produit

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

3-1-5- Les économies d'échelle

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

3-1-6- La régulation et les politiques des échanges

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

3-2- Les déterminants internationaux

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

3-2-1- Le taux de change

Le taux de change⁷⁹ est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une devise par rapport à une autre. Or, les variations du taux de change (appréciation ou dépréciation) influencent fortement la capacité d'une économie à tenir ou accroître ses parts de marché et à affronter la concurrence, particulièrement au niveau des prix. Tout d'abord, les variations du taux de change ont un effet sur le commerce extérieur car elles influencent le prix des exportations et des importations.

Lorsqu'une monnaie prend de la valeur par rapport aux autres devises, le prix des importations libellé en monnaie nationale diminue et au contraire le prix des exportations libellé en devises augmente : cela doit faire augmenter les quantités importées et diminuer les quantités exportées.

Inversement, une perte de valeur de la monnaie nationale devrait permettre d'améliorer la compétitivité-prix des producteurs résidents mais elle renchérit le coût des importations.

⁷⁹ <http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>, consulté le 17/04/2017.

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

En effet, Certains pays pratiquent la dévaluation compétitive pour favoriser les exportations et freiner les importations, ainsi, la variation des taux de change influence aussi sur les capitaux investis dans une économie c'est-à-dire une monnaie forte attire les capitaux étrangers.

3-2-2- Les conditions du marché mondial

L'ouverture des premiers marchés doit être institutionnalisée par une réglementation économique internationale effectuée par une organisation internationale. L'ouverture des autres marchés s'avère être le résultat de la concurrence internationale des systèmes régulateurs nationaux⁸⁰.

Donc, à l'échelle internationale ou plutôt mondiale, le développement le plus important en vue de l'établissement des règles du marché mondial s'avère être la dérégulation du commerce international des marchandises et des services, d'une part, et la dérégulation des contrôles des opérations de changes et des transactions au sein du marché des capitaux, d'autre part.

Le premier développement est fondé sur l'institutionnalisation du système GATT/OMC qui aboutit à l'ouverture des marchés nationaux par une réglementation qui soumet les politiques et les réglementations nationales du commerce international aux principes légaux qui sont convenus entre les parties contractantes de l'OMC . En somme, la réglementation du droit international économique dans le cadre de l'OMC est fondée sur un mécanisme de négociations entre les États nationaux, c'est-à-dire entre les gouvernements représentant les intérêts nationaux.

En ce qui concerne le second développement, on peut constater l'absence d'une organisation internationale équivalente en vue de la sauvegarde de l'ouverture des marchés nationaux financiers.

3-2-3- Le coût de transport international

Dans les échanges internationaux, le coût de déplacement des biens, qui comprend au coût de transport plus le coût d'assurance et du stockage, varie en fonction du mode de transport

⁸⁰ BEHRENS PETER, « L'établissement des règles du marché mondiale : De l'ouverture des marché territoriaux aux règles communes des marchés globalisés », Revue internationale de droit économique, Edition de Boeck supérieur, France, 2003/3-4, p 18.

choisi (maritime, aérien, ferroviaire et routier) et de la distance, mais aussi des caractéristiques des biens (poids, fragilité, valeur, durabilité...) et de la quantité transportée⁸¹.

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

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

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

3-3- Autres déterminants de compétitivité

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de l'environnement, la concurrence entre les entreprises ne repose plus seulement sur les prix mais sur l'innovation, la taille et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. En effet, les entreprises mènent une réflexion sur ces derniers qui sont essentielle pour assurer leur croissance et leur développement.

3-3-1- L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise

L'innovation est l'action d'innover, c'est-à-dire d'introduire quelque chose de nouveau, peut prendre deux formes à savoir l'innovation de produit et l'innovation de procédé, l'innovation de produit se caractérise par l'introduction sur le marché d'un produit (bien ou service) nouveau ou nettement modifié. L'innovation de procédé se définit par l'introduction dans l'entreprise d'un procédé de production, d'une méthode de fourniture de services ou de livraison de produits, nouveaux ou nettement modifiés.

⁸¹ GOUEL Christophe, SALMAN Hassan et KOUSNETZOFF Nina, « Commerce international et transports : Tendances du passé et prospective 2020 », N°2008-28, Décembre 2008, p 10

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

Donc, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents.

L'innovation est donc un facteur clé de la compétitivité puisque elle permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés, ainsi, gagner des parts de marché en commercialisant de nouveaux produits et services, elle leur permet également de réaliser des gains de productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits et leur adaptation au marché et donc de gagner en compétitivité dont l'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

En effet, l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

Pour conséquent, l'innovation est le produit du passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise. De ce fait, les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles leur permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché, donc, l'innovation détermine la stratégie de l'entreprise.

3-3-2- La taille est aussi un facteur déterminant de la compétitivité

Tout d'abord, la taille des entreprises a été souvent assimilée comme une condition nécessaire de la compétitivité (surtout la compétitivité par les coûts), c'est ainsi que les firmes s'efforcent d'accroître le volume de leur activité afin d'améliorer leur position concurrentielle sur le plan des coûts. Ceci d'une part parce que la domination par les coûts n'est nullement un passage obligé vers la compétitivité, ni même le seul passage vers la compétitivité et d'autre part, parce que la taille n'est plus une condition suffisante ni même une condition nécessaire de la compétitivité. En effet, l'observation courante des économies permet de constater la coexistence d'organisations de taille différentes qui se battent pour être compétitives avec des

caractéristiques différentes dans l'obtention, la création ou la valorisation de l'avantage concurrentiel⁸².

La relation entre compétitivité-taille regroupe deux approches différentes qui sont : « the Bigis better » et « Small is beautiful ».

- **The bigis better (le grand est meilleur)**

Cette approche soutient la prédominance de la grande entreprise sur ses concurrentes plus petites. Cette idée provient de l'économie industrielle, qui considère que les grandes entreprises sont les mieux armées pour coordonner leurs actions, récolter les économies d'échelles, et compenser les pertes de marché. De ce point de vue, la course à la taille des grandes organisations complexes s'est manifestée comme une évidence légitime.

- **The Small is beautiful (le petit est beau)**

Selon cette approche, l'avantage des PME réside dans leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et la demande.

En effet, la baisse de compétitivité des grandes entreprises est argumentée en faveur d'une hausse de compétitivité des petites entreprises en critiquant les caractéristiques propres à la grande dimension.

3-3-3- La technologie de l'information et de la communication(TIC)

Plusieurs auteurs ont conclu sur l'importance de l'utilisation des TIC dans les entreprises et leur impact sur l'accroissement de la productivité et leur renforcement de leur compétitivité, dont TIC est constitué comme un enjeu majeur dans le développement économique des entreprises⁸³.

Par conséquent, la technologie de l'information et de la communication est considérée comme un facteur déterminant non seulement de la croissance et de la création de l'emploi, mais aussi de la compétitivité et de l'intensification de la concurrence, celle-ci ne cesse de se développer dans différents domaines d'activités tels que la gestion de la relation client, la

⁸² SAHUT Jean-Michel et BEN MLOUKA Selma, « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises? », La Revue des sciences de gestion, éditeur : Direction et Gestion (la RSG), 2008/5(N°233), pp.28-37

⁸³ BEKOUR Farida, « les enjeux du développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises », El Jadida, Mars 2014, pp.4-7.

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la relation fournisseur et la création d'espaces de travail partagés ainsi que l'utilisation de logiciel métier.

Ensuite, l'adoption des TIC permet le développement du marché de l'entreprise, dont l'utilisation de l'internet a offerts aux entreprises une possibilité de promouvoir leur développement à l'international par l'accroissement de leur capacité à exporter .A ce titre, l'utilisation du commerce électronique (faire connaître le produit et décrocher les contrats de ventes) permet d'accéder aux marchés mondial à un coût faible voir même nul et l'étendue du marché de l'entreprise constitue un facteur déterminant dans la décision de connexion .A ce titre, la connexion à internet aide les entreprises à réaliser une part de chiffre d'affaire à l'export.

- ❖ On peut trouver aussi d'autres déterminants de compétitivité à travers son potentiel de performance dans différents domaines, et en particulier, dans les domaines financiers, commerciaux, sociaux, techniques, et managériaux, il s'agit non seulement d'évaluer les forces et la faiblesse de l'entreprise dans ces domaines mais surtout de les comparer avec celle de ses concurrents.

A) La compétitivité financière.

L'entreprise est en mesure de se mettre en état de compétitivité financière par le choix de financement et de structure financière (la répartition entre les fonds propre et les fonds emprunté), ainsi la structure de propriété de l'entreprise, c'est-à-dire la composition de l'actionnariat, dès lors, a la structure du capitale sociale, et , enfin, la capacité de l'entreprise de créer de la valeur et d'assurer son équilibre financier notamment dans une perspective de gestion des risques de solvabilité a moyens et a cout terme⁸⁴

Ces critères peuvent être déterminée par ⁸⁵:

- L'évolution des capitaux propre ;
- L'évolution des fonds de roulement ;
- Le ratio d'endettement (dettes financières/capitaux propre)
- Le flux de trésorerie net annuel ;
- Le taux de versement des dividendes (dividende/résultat à répartir) ;
- La solvabilité de l'entreprise ;

⁸⁴INGHAM marc, « Management stratégique et compétitivité », édition De Boeck Université, Paris, 1995 page 2.

⁸⁵MIER Olivier, Op cit. Page 169

- L'attractivité des actions ;
- Le chiffre d'affaires ;
- Les actifs économiques ;
- Les dettes totales moyennes ;
- Les intérêts.

B) La compétitivité commerciale.

Consiste à s'assurer que l'entreprise est bien positionnée sur ces produit en terme de sa capacité de les promouvoir et a les distribuer, aussi bien d'identifier les différences spécifiques en terme de la clientèle visée , de mix marketing et de structure de distribution, cette analyse de compétitivité dans ce domaine est fondamental, elle renvoie a la capacité de l'entreprise a gérer concrètement son chiffre d'affaire et à défendre durablement ses avantage concurrentiels⁸⁶.

La compétitivité commerciale d'une entreprise peut se mesurer par les indicateurs suivants :

➤ **Politique produit.**

Elle définit les métiers et activités de l'entreprise ainsi que ses avantages concurrentiels, ces critères peuvent être déterminé par :

- La politique de gamme ;
- Le cycle de vie des produits ;
- Le volume des ventes ;
- La part de marché ;
- La répartition géographique du CA;

➤ **Politique prix.**

L'implication pour l'entreprise seront différent selon le type de stratégie concurrentiel retenue (stratégie de domination par les couts, la stratégie de différenciation)⁸⁷Ces critères peuvent être déterminée par :

- La rentabilité sur le prix de revient ;

⁸⁶MIER Olivier, Op cit. Page 177

⁸⁷ THIERRY Sauvin, La compétitivité de l'entreprise, L'obsession de la firme allégée, France, novembre 2005.P40.

- La rentabilité sur le capital investi ;
- La relation qualité-prix.
- **La qualité d'un produit et service.**

La qualité c'est l'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire l'ensemble des besoins exprimés ou implicites. Donc, la qualité consiste pour l'entreprise la capacité de satisfaire et d'adapter au besoin de plus en plus variés et complexes de ses clients⁸⁸. Ces critères peuvent être déterminés par : les performances techniques, les coûts ; les délais de livraison.

➤ **La politique de distribution et force de vente.**

C'est la capacité de l'entreprise de vendre auprès de ces clients finaux et à assurer la mise à la disposition des produits ou services. Elle concerne également l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs de processus de distribution, ces acteurs peuvent en effet, avoir une influence déterminante sur la rentabilité de l'entreprise et sa survie, l'entreprise et donc dépendante vis-à-vis de ces distributeurs (grande distribution, réseaux de revendeurs...) la maîtrise d'un ou plusieurs canaux de distribution peut se révéler un avantage stratégique majeur.⁸⁹ Ces critères peuvent être déterminés par :

A) La force de vente.

Qui est déterminée par :

- Nombre de vendeurs ;
- Statu des vendeurs (exclusifs, multicarte) ;
- Couverture et répartition géographique ;
- Efficacité de la force de vente ;
- Motivation des vendeurs ;
- Animation, contrôle et évaluation des vendeurs ;
- Expérience / Qualification ;
- Attitude des vendeurs par rapport à l'innovation.

B) La distribution.

⁸⁸THEVENOT.D, le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, Ed, LONDRES, Paris, Décembre 1998. page.12.

⁸⁹MIER Olivier Op site, Page 174.

Qui est déterminée par :

- Qualité de réseau de distribution ;
- Les moyens logistiques ;
- La répartition par canaux de distribution du chiffre d'affaire ;
- Les couvertures géographiques ;
- La présence des produits dans les magasins ;
- Le référencement ;
- Les réseaux de distribution indirecte.

C) la politique de communication.

Cette politique consiste à mesurer les liens entre l'entreprise et les consommateurs et permettre une meilleure valorisation de l'image de l'entreprise, ces critères peuvent être déterminé par :

- L'image et la notoriété de la firme ;
- Efficacité de la publicité ;
- Efficacité de la promotion ;
- Efficacité de marketing directe.

C) La compétitivité sociale.

C'est la capacité de l'entreprise à attirer de la main d'œuvre qualifiée à fort potentiel, en nombre suffisant ; intégrer et conserver les meilleurs et à optimiser leur rendement. La compétitivité sociale de l'entreprise peut être déterminée par les indicateurs suivants ⁹⁰:

➤ **L'attractivité.**

L'attractivité d'une entreprise peut constituer un véritable avantage concurrentiel, notamment pour les entreprises, qui mettent en œuvre une stratégie d'innovation ou pour les entreprises qui fondent une partie de leurs facteurs clés de succès sur la qualité du service. D'une manière générale les entreprises dans le capital humain est un élément clé de réussite doivent s'assurer une forte attractivité auprès de leur salarié potentiel, il s'agit d'assurer la disponibilité et la meilleure efficacité de son personnel.

⁹⁰MIER Olivier Op.cit, Page 174.

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

Ces critères peuvent être déterminés :

- La capacité d'attraction (image) ;
- La capacité managériale de l'équipe dirigeante ;
- La rémunération ;
- L'intéressement du personnel ;
- Les avantages sociaux ;
- La protection sociale ;
- La qualité des formations ;
- Le niveau de qualification ;
- Le degré d'intégration des salariés ;
- La gestion des carrières ;
- Le développement de l'apprentissage ;
- La politique de mobilité fonctionnelle ;
- La politique de mobilité géographique.

➤ **La fidélisation.**

Il s'agit d'assurer la disponibilité, la meilleure efficacité de son personnel ainsi la bonne gestion de la pyramide des âges de l'entreprise.

Ces critères peuvent être déterminés par :

- Pyramide des âges ;
- Taux d'absentéisme ;
- Taux de rotation du personnel ;
- Niveau de satisfaction des employés ;
- Degré d'engagement de personnel ;
- Degré de participation des salariés ;
- Degré d'identification et d'adhésion aux valeurs de groupe.

➤ **Efficacité sociale.**

L'efficacité du personnel se mesure à travers l'indicateur de productivité, nombre d'incident et de respect des règles de sécurité. Ces critères peuvent être déterminés par :

- La productivité par salarié ;

- L'adéquation des effectifs/besoin ;
- La flexibilité sociale ;
- Les rythmes de travail ;
- Les dispositifs de sécurité ;
- Le nombre de pannes et arrêts de travail ;
- Le dynamisme et initiative du personnel ;
- L'ouverture à la mobilité ;
- Le climat général/ambiance.

D) La compétitivité technique.

Il s'agit de l'exploration d'activité en vue de renforcer le positionnement comparatifs de l'entreprise vis -à -vis de ces concurrents⁹¹. La compétitivité technique d'une entreprise peut se mesurer par les indicateurs suivants ⁹²:

➤ **Capacité de production.**

La compétitivité technique peut s'apprécier au regard des capacités de production efficace de l'entreprise.

Ces critères peuvent être déterminés par :

- Le taux d'utilisation des capacités ;
- Le degré de maturité des équipements ;
- La qualification de la main d'œuvre ;
- Le degré d'automatisation ;
- Le niveau de modernisation des procédés ;
- Le degré de standardisation de la production ;
- Le rythme de renouvellement des équipements ;

➤ **Capacité de recherche.**

La compétitivité technique passe aussi par le potentiel technologique, de recherche et développement, il permet de s'assurer que l'entreprise possède des ressources pour suivre les

⁹¹BOUNFOUR.A, le management des ressources immatériels, maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, éd DUNOD, Paris, 198, page.17.

⁹²MIER Olivier, op.cit, page. 179

Chapitre II: La compétitivité d'une entreprise à l'international

évolution technologiques, maintenir ses avantages concurrentiels, et suivre les politiques éventuelles de ces concurrents. Ces critères peuvent être déterminés par :

- Les dépenses en recherche et développement ;
- Le nombre de brevets déposés ;
- Le nombre de chercheurs ;
- Les relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle ;
- Le recours à des nouvelles matières et matériaux ;
- Le niveau de conception d'équipement et de matériels nouveaux ;
- La part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire et dans les résultats opérationnels de l'entreprise ;
- Degré de formation de la gestion des projets innovants ;

E) La compétitivité du management.

La performance d'une entreprise s'apprécie à travers l'efficacité de son équipe de direction, notamment l'aptitude des dirigeants à développer et à gérer une organisation.

La compétitivité du management peut être déterminée par les critères suivants :

- La capacité de définir une vision d'ensemble ;
- La capacité d'anticipation et de prévision ;
- La capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement ;
- La capacité de leadership (engagement, animation ; motivation) ;
- La capacité à apprécier et gérer les risques ;
- La capacité de communication interne et externe ;
- La capacité de coordination et de contrôle ;
- La capacité de résolution des conflits ;
- La capacité de prise de décision.

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

Conclusion

Le thème de compétitivité est au cœur des préoccupations des entreprises. La concurrence et la montée de l'incertitude impliquent pour les entreprises un impératif de compétition : c'est-à-dire être capable d'affronter la concurrence et tout en se protégeant et en étant différente des autres pour que l'entreprise assure sa pérennité.

La compétitivité d'une entreprise se construit petit à petit au fil de temps (à long terme).

Chapitre III

**Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de
la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à
l'international**

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Introduction

Afin d'apporter une réponse à la problématique de recherche, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL, et pour bien mener notre stage nous avons opté pour une démarche méthodologique qui répond en premier lieu à la présentation de l'objet de cette étude et la nécessité de bien structurer ce travail.

Nous avons réparti le présent chapitre en trois sections. La première section consiste à présenter l'organisme d'accueil. Dans la deuxième section, nous avons abordé l'interprétation du questionnaire établi au sein de l'entreprise CEVITAL. Enfin, la troisième section a été consacrée à l'étude de cas sur les déterminants de la compétitivité du sucre blanc à l'international.

Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil (CEVITAL)

Cette section sera consacrée à la présentation de l'entreprise CEVITAL et de porter une image sur son historique, sa situation géographique, ses activités et produits, ses missions, ainsi que la présentation de ses différents directions et son organigramme.

1-1- Historique et présentation de CEVITAL

CEVITAL est une entreprise privée spécialisée dans la production agro-alimentaire, constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation, créé en mai 1998, sous classification juridique d'une société par action (SPA) dont les principaux actionnaires sont ISSAD REBRAB et ses fils avec un capital social de 970 000 000, 00 DA.

Cette entreprise est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

CEVITAL est le plus grand complexe privé en Algérie et le leader en Afrique et dans le bassin méditerranéen dans l'industrie du sucre et l'huile végétale. Elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées: agro-alimentaire, grande distribution, automobile, industrie, services et

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

immobilier, et elle exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment en : Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.⁹³

Donc l'expansion et le développement de CEVITAL durant les 5 dernières années font un important pourvoyeur d'emploi et de richesse pour l'Algérie.

❖ Les chiffres clé de CEVITAL :

- 1^{er} groupe privé Algérien.
- 26 filiales sur 3 continents.
- 18 000 employés.
- 4 Mds \$ de chiffre d'affaire.
- 1^{er} groupe agro-industriel en Afrique.
- 1^{er} groupe employeur privé en Algérie.
- 1^{er} groupe exportateur hors hydrocarbure.
- 1^{er} groupe contributeur privé au budget de l'Etat.
- + de 10 métiers.
- 30% de croissance annuelle moyenne.⁹⁴

1-2- La situation géographique

L'entreprise CEVITAL est implantée au sein du port de Bejaia, à proximité de la route nationale N°26, située à 3KM au sud-ouest de la ville de Bejaia et à 280KM d'Alger, elle couvre une superficie de 75000M2.

Cette situation géographique est bénéfique car elle se trouve à proximité du port qui constitue un atout pour le transport de la matière première, cet emplacement est exceptionnel par ses capacités importantes d'accostage, d'entreposage et de transit.

1-3- Les activités et les produits de CEVITAL

Le Complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production et donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Processus de certification ISO 22000 version 2005.

⁹³ www.cevital-agro-industrie.com consulté le 01/06/2019

⁹⁴ www.cevital-agro-industrie.com consulté le 01/06/2019

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.

En plus des métiers communs à l'ensemble des filiales (Finances, Ressources humaines, Systèmes d'informations..), le complexe agro-alimentaire a élargit ses activités, en effet il produit :

- **Les huiles végétales.**

CEVITAL fabrique plusieurs catégories des huiles, dont les huiles de table qui sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial, Elio et Fridor : Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

- **La margarinerie et graisses végétales.**

Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand, Fleurial, mayonnaise Fleurial et la moutarde de Dijon.**

D'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN »

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- **Sucre blanc.**

Il est issu du raffinage du sucre roux, entrée en production le 1er semestre 2009. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1 kg, une capacité de production de 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

tonnes/an. Part du marché national de 85%, et pour ce qui concerne les exportations ,350 000 tonnes/an exporté en 2009 et 900 000 tonnes/an dès 2010.

- **Le sucre liquide**

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses, avec une capacité de production de 219000 tonnes /an et des exportations de 25000 tonnes /an.⁹⁵

- **Les boissons.**

Dont on distingue :

Eau minérale : lancement de la gamme d'eau minérale «Lala khedidja », ce dernier pur et naturel est directement capté à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura et de boissons gazeuses avec une capacité de production de 3000000 bouteilles par jour.

Jus de fruits : réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits« EL KSEUR » et le soda.

- **Les conserves.**

Consiste de tomates, confitures et de harissa.

Concentré de tomates.

- Conditionné dans des boites métalliques
- Concentré de tomate 22% équivalant à 400gr.
- Double concentré de tomate 28% 4/4.
- Double concentré de tomate 28% 1 /2.
- Harissa 1/2, harissa 4/4.

Confiture.

Des confitures en trois variantes ; Abricot, Figue et fraise, en boite métallique de 400g et 800g.

Conditionnée dans des boites métalliques

⁹⁵ Informations internes de l'entreprise

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Abricot 4/4 équivalent à 900gr.

Abricot ½ équivalent à 450gr ;

1-4- Les principales missions de CEVITAL

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité de ses produits (les huiles, margarine et du sucre) à des prix compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser pour affronter la concurrence.

Toute entreprise vise à atteindre certains objectifs, parmi les objectifs visés par l'entreprise CEVITAL sont :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations ;
- La réponse aux attentes des clients ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- L'accroissement de son chiffre d'affaire et l'augmentation de sa rentabilité ;
- Elargir ses unités de production par l'implantation de plusieurs filiales dans différents pays et l'amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.

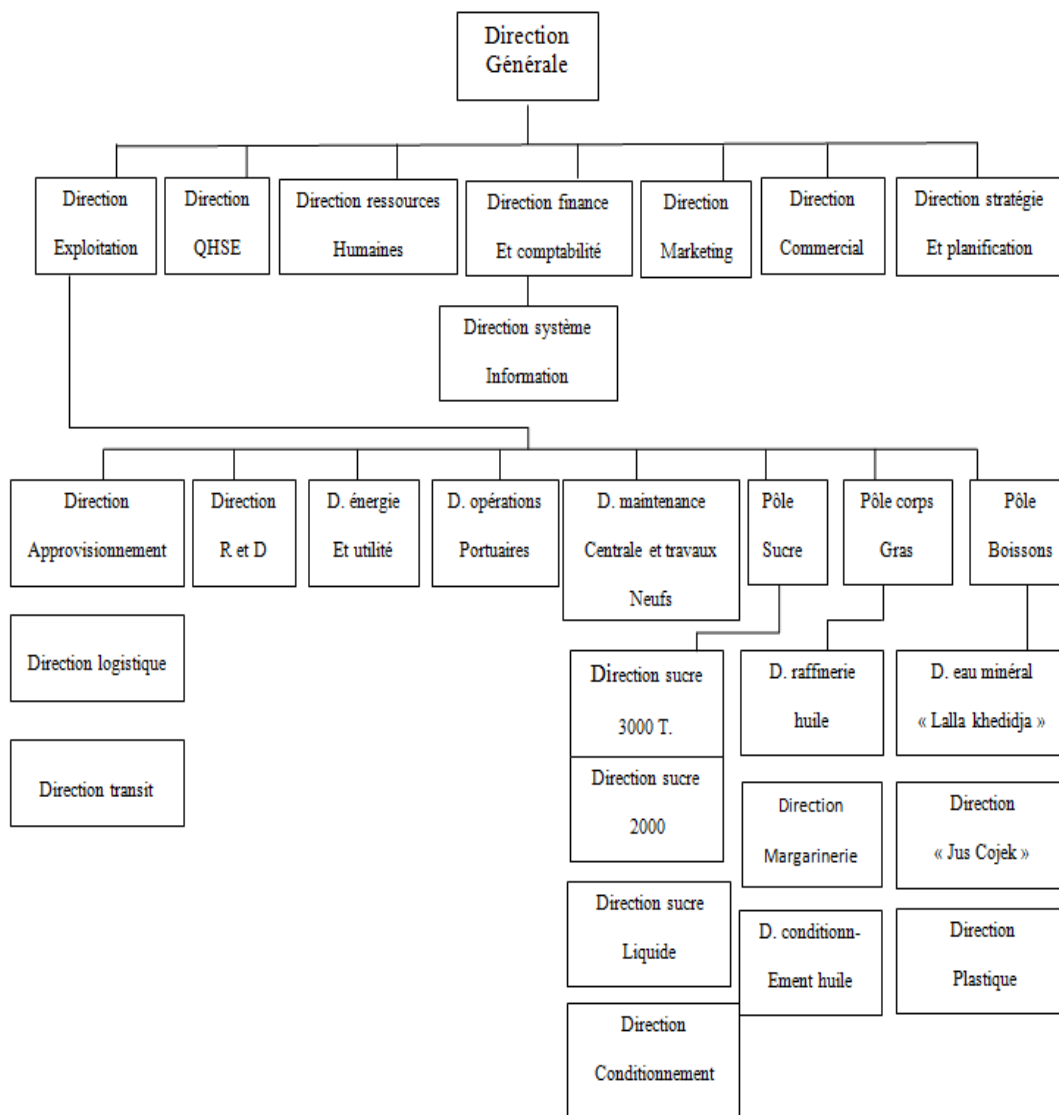
1-5- Fonctionnement et structure organisationnelle de CEVITAL

CEVITAL est organisé selon un organigramme configuré préalablement par son direction générale afin de satisfaire aux objectifs tracés antérieurement. Il existe deux modes de fonctionnement au niveau du complexe CEVITAL, le premier est le mode opérationnel, le second est le mode fonctionnel. Ils ont pour mission la collaboration permanente afin d'assurer la coordination et le bon fonctionnement de l'entreprise

D'après l'organigramme suivant, l'entreprise a divisé ses activités principales sous forme de directions dont chacune d'elle a sa propre mission.

Figure n° 07 : Organigramme du complexe CEVITAL.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international



Source : Documents internes de CEVITAL.

❖ La direction générale.

Elle est composée du directeur général, d'un directeur adjoint, et d'un secrétariat, ainsi que de leurs efforts et de leurs sérieux, sa mission est de combiner entre les différentes directions, de motiver le personnel, gérer, contrôler et décider.

❖ La direction projet.

C'est l'organe qui contrôle, vérifie et assure la réalisation des nouveaux projets. Elle dépend de la direction générale adjoint.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

❖ La direction des ressources humaines (DRH).

La DRH à CEVITAL gère un potentiel humain important constituée de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications multiples, sa finalité est de faire des études, des recherches pour planifier, et contrôle les activités de chaque niveau de personnel, qui compose le complexe et qui permet son fonctionnement.

❖ La direction approvisionnement.

La mission de la direction est d'établir un lien entre l'environnement interne et externe afin de rechercher les sources d'approvisionnement, elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

❖ La direction logistique.

Elle comprend toutes les activités liées à la circulation et à l'acheminement des produits dans les meilleures conditions en matière de qualité, coût et distribution. Elle concerne toutes les opérations nécessaires à la mise à disposition des produits sur les lieux de vente, depuis leur stade de fabrication jusqu'à leurs stades de commercialisation. Elle a pour objet l'étude des moyens et des conditions d'exploitation des éléments relatifs aux flux d'entrée de sortie.

❖ La direction marketing.

La direction marketing a pour objectif de satisfaire les besoins du marché, le choix de canaux et la politique de distribution et de communication, la promotion de produits et répondre aux exigences de la clientèle.

❖ La direction commerciale.

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national et quelques pays étrangers. Pour ce faire, la direction est répartie en deux services, service vente et service exportation.

❖ La direction systèmes d'informations.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels, les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

❖ La direction finances et comptabilité.

Elle collecte, traite et interprète les informations relatives aux faits matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise .Elle a pour mission de mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise pour décrire sa situation patrimoniale à l'instant final de l'exercice.

❖ La direction industrielle.

Cette direction englobe toutes les directions suivantes :

- **Pole sucre** : il est compose de la direction de sucre solide et de la direction de sucre liquide, il s'assure la mise en œuvre et le pilotage du processus technique de raffinage du sucre.
- **Pole corps gras** : il est composé de trois sous-direction raffinage d'huile, la direction margarinerie, et la direction conditionnement d'huile.
- **Direction énergie et utilités** : c'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus: d'environ 450m³ /H d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension avec une capacité de 50 MW ; Unité boisson ; Unité eau minérale.
- **La direction maintenance et travaux neufs.**

Il s'agit de :

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

- Gérer et déploie avec le Directeur Industriel et les Direction de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;
- Met en place et intègre de nouveaux équipements et procédés ;
- Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;
- Rédige les cahiers des charges en interne ;
- Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Pour conclure, le groupe CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété, tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

Section 2 : L'analyse des résultats du guide d'entretien au sein de l'entreprise CEVITAL

2-1- Objectif, méthodologie et contenu du guide d'entretien

Afin de bien élaborer cette section, nous allons nous référer à un guide d'entretien dans le but d'atteindre notre objectif de recherche qu'on a fixé au préalable et rempli lors d'un entretien direct avec le chef de service commercial au sein de l'entreprise CEVITAL.

Le guide d'entretien est élaboré selon les objectifs de l'étude, qui consiste à étudier les déterminants de la compétitivité et les différentes stratégies d'internationalisation et sur lesquels se concentrent les entreprises afin d'atteindre leur but en vue de les améliorer, ce qui va permettre à l'entreprise CEVITAL d'être compétitive vis-à-vis des concurrents notamment étrangers dans le contexte de la mondialisation.

Cette étude de cas au niveau de l'entreprise CEVITAL, s'agit d'une analyse basée sur un entretien directif avec des questions précises dans un cadre précis sous forme de guide d'entretien afin d'analyser les facteurs déterminants de sa compétitivité et d'éclairer sa part sur les marchés internationaux.

2-2- L'interprétation d'entretien établi au sein de l'entreprise CEVITAL

A travers l'entretien que nous avons effectué au niveau du service commercial, nous avons obtenu les résultats suivants :

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

2-2-1- La présentation et caractéristiques de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL est une entreprise privée de type SPA, qui a été créée en 1998. Elle est considérée comme une grande entreprise et est devenu un important offreur d'emplois et de richesse, d'où un effectif total de plus 250 salariés. Elle répartit ses employés par catégories, dont la part la plus importante est présentée par les ouvriers qui est de 60 %, vient ensuite les techniciens avec 20 %, et enfin, les cadres avec 20 %.

L'activité de cette Filiale est consacrée à l'agroalimentaire d'où elle dispose de spécialistes locaux et étrangers en recherche et développement ayant pour mission de développer sa production et la qualité de ses produits et de bien maîtriser les processus de production complexes et de toujours innover pour satisfaire la demande locale et mieux répondre aux désirs des consommateurs, et cela, pour se réserver une place très importante sur le marché étranger par le développement de ses exportations.(Voir Annexe 1 question N°1,2,3,4,5,6,7).

CEVITAL exporte principalement ses produits et en particulier le Sucre blanc raffiné vers l'Europe (France, Espagne, Italie) ; l'Asie ; le Moyen-Orient ; l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Ouest et le continent américain.

Par conséquent, cette dernière n'est pas une activité facile, mais elle rencontre plusieurs obstacles et parmi ces obstacles, on trouve : le risque politique, qui regroupe l'ensemble des événements ou décisions d'ordre politique nationale ou internationale qui peuvent entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise. Cette dernière rencontre aussi des contraintes liées au transport et au service douanier et fiscal, ensuite vient le risque commercial qui concerne un opérateur qui peut être mis judiciairement ou administrativement en faillite et couvre le risque d'insolvabilité et de non-paiement et le plus important est de respecter les clauses citées dans le contrat. Vient également le risque d'instabilité du taux de change dans le cas de la dévaluation ou de la réévaluation non survenue de la devise étrangère, ainsi que les contraintes liées aux lois et réglementations, où l'entreprise va exporter ses produits dans les pays où il n'y a pas beaucoup d'exigences au niveau des règlements pour lui faciliter la tâche.(Voir Annexe 1 questions N°8,9,10).

En effet, CEVITAL est l'un des plus importants groupes privés en Algérie et a connu une évolution remarquable à l'échelle nationale et internationale.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

2-2-2- L'internationalisation de l'entreprise CEVITAL (Agro-alimentaire)

CEVITAL est une entreprise exportatrice, donc elle a une présence à l'international et parmi les raisons qui poussent l'entreprise à s'internationaliser, on remarque tout d'abord la motivation et l'envie de se développer et à élargir ses parts de marchés et accroître sa compétitivité et conquérir de nouveaux marchés et donc augmenter son chiffre d'affaires ainsi que son image de marque.

CEVITAL exporte ses produits et est présente dans plusieurs pays : en Afrique du Nord et en Afrique de l'Ouest (Tunisie, Ghana, Cameroun, Mauritanie, Côte d'Ivoire) ; en Asie ; au Moyen-Orient (Irak, Arabie Saoudite, Turquie, Qatar, Liban) ; en Europe (France, Belgique, Italie, Portugal, Allemagne, Russie) et le continent américain.

Le prix des produits de CEVITAL est un prix boursier c'est-à-dire que le prix fluctue selon la bourse par exemple pour fixer le prix du Sucre, il faut suivre la bourse au Brésil pour le sucre roux et la bourse de Londres pour le sucre blanc donc il faut acheter du sucre roux lorsque le prix boursier de ce dernier baisse pour le raffinage et le vendre lorsque le prix boursier du Sucre blanc est élevé pour minimiser les coûts de production et augmenter la recette donc le chiffre d'affaires.

Pour s'internationaliser, une entreprise doit opter pour une ou plusieurs stratégies lors de ses opérations d'exportations parmi dont l'exportation directe ou indirecte ou associée.

L'entreprise CEVITAL quant à elle utilise deux stratégies à la fois qui sont l'exportation directe et indirecte. C'est-à-dire que l'entreprise vend ses produits par le biais d'un intermédiaire, soit par un représentant de l'entreprise appelé « traders », soit par une succursale, c'est-à-dire, l'entreprise crée un bureau de représentation pour se rapprocher et donner des informations fiables de l'entreprise à ces différents clients, à titre d'exemple, l'entreprise CEVITAL a créé un bureau de représentation du sucre en Suisse, plus précisément à Genève sous le nom de SKOR international, mais possède également des projets d'implantation d'unités de production à l'étranger, l'un de ces projets, est en cours de réalisation en Irak où cette unité est spécialisée dans la raffinerie du sucre.

La deuxième stratégie adoptée par l'entreprise est l'exportation directe : c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'intermédiaire entre l'exportateur et son client (importateur) le plus souvent par

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

confiance par exemple dans le cas où le client à l'habitude de s'approvisionner régulièrement chez le fournisseur et honore toujours ses engagements. Il y a donc une entente et une opération directe entre l'exportateur et son client sans passer par un intermédiaire. (Voir Annexe 1 question N°14).

La démarche d'exportation de CEVITAL est accompagnée par plusieurs organismes qui maîtrisent les procédures d'aides à l'export que l'on peut citer comme suit :

- ALGEX (Agence algérienne Promotion du Commerce extérieur) ;
- CAGEX (la Compagnie algérienne d'Assurance et de Garantie des exportations) ;
- FSPE (le Fond spécial pour la Promotion des Exportations) ;

Le but principal de ces aides à l'exportation et les compagnies d'assurances est de garantir le bon déroulement en toute sécurité des exportations, et encourager les entreprises internationales à exporter davantage, mais d'après notre entretien direct avec le chef du service commercial au sein de l'entreprise, l'accompagnement de ces différents partenaires dans le processus de développement à l'international n'est plutôt pas satisfaisant.(Voir Annexe 1 question N°16).

Le chiffre d'affaires international de l'entreprise est de moins de 20 % du chiffre d'affaires consolidé.

La présence de CEVITAL sur les marchés internationaux, s'explique par plusieurs critères qui sont : sa motivation à préserver son image de marque et son ambition à vouloir atteindre de nouveaux objectifs et à conquérir de nouveaux marchés et multiplier ses opérations d'exportations et de développer son entreprise et à gonfler son chiffre d'affaires. Les performances qu'elle possède telle que l'efficacité, l'innovation, les nouvelles technologies, sa taille et son chiffre d'affaires élevé lui facilitent l'internationalisation.

2-2-3- La compétitivité de l'entreprise CEVITAL

Par définition, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à faire face à la concurrence, et pour être compétitive, l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents.

Pour les entreprises algériennes, CEVITAL est l'un des grands groupes privés qui visent à satisfaire le marché national. Parmi ses nombreux concurrents sur le marché local, on trouve LABELLE, OUEST INPORT et SORASUCRE pour le Sucre blanc raffiné ; LABELLE, AFIA,

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

COGRAL et PROLIPOS pour l'huile ; LABELLE, MALUXE, SOFAMAR, MATEG, MATEMA, PROLIPOS, TECNOGRAS et BELLAT pour la margarine. Parmi ses principaux concurrents sur le marché étranger, on trouve CARGIL, SAVOLA et LESSIEUR.

L'entreprise CEVITAL est leader sur le marché national, et en adoptant différents types de compétitivités. La compétitivité prix qui a pour principe de vendre ses produits à un prix inférieur à celui de ses concurrents. La compétitivité hors prix d'où la qualité du produit, l'innovation et le design donc l'entreprise va se baser sur la qualité du produit par rapport à la couleur du Sucre blanc par exemple, car plus il est raffiné, plus il est blanc et de meilleure qualité ; le Sucre blanc de CEVITAL est le plus raffiné et le meilleur par rapport à ses concurrents locaux d'où la norme « 45 ECUMSA » qui prouve la qualité supérieure et la couleur blanche de son Sucre. Le groupe innove constamment pour le design et la facilité d'ouverture et d'utilisation de son emballage notamment pour le Sucre blanc « SKOR » par exemple. Concernant la compétitivité coût, c'est l'avantage interne de l'entreprise c'est-à-dire que cela va dépendre de son intelligence à réduire ses coûts de production pour réaliser une production importante et augmenter sa rentabilité. (Voir Annexe questions N°22, 23, 24, 25,26).

Toute entreprise mesure sa compétitivité sur une base donnée ou bien précise et pour CEVITAL, elle mesure sa compétitivité sur le marché local sur la base relative aux parts de marchés, ce qui veut dire qu'elle cherche à gagner plus par rapport à ces concurrents et détenir de grandes parts de marché ce qui est le cas, car elle en possède plus de 80 %. Il ne faut pas négliger la localisation stratégique de CEVITAL près du port qui est également une mesure qui est relative aux coûts de production et qui consiste à réduire ses coûts de transport et ses délais de livraison.

Par contre sur le marché étranger ce n'est pas la même mesure que sur le marché local, car le prix est la base sur laquelle l'entreprise CEVITAL va mesurer sa compétitivité, donc, l'entreprise va vendre des produits de bonne qualité à un bon prix. En effet, d'après notre entretien avec le directeur commercial et d'après de PDG de l'entreprise ISAAD REBRAB, pour exporter, il faut d'abord produire en quantité et avoir des produits de bonne qualité et compétitifs pour se faire une place sur le marché international et pouvoir rivaliser avec les grandes entreprises étrangères.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

La forte compétitivité de CEVITAL, permet à ses dirigeants de centrer leur réflexion sur l'adaptation d'une stratégie, qui lui permettra de se développer davantage, et de survivre dans un environnement concurrentiel.

Comme nous l'avons cité dans la deuxième section du premier chapitre, d'après M. Porter, on distingue trois stratégies concurrentielles (stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation). D'après notre entretien direct avec le chef du service commercial de CEVITAL, nous avons constaté que l'entreprise a adopté les trois stratégies pour faire face à la concurrence, comme nous l'expliquerons par la suite :

- **La stratégie de différenciation.**

CEVITAL a adopté la stratégie de différenciation, pour mieux répondre aux attentes des clients et de différencier ses produits par rapport à ces concurrents. En effet, la qualité et la différenciation permettent de mieux analyser les ressources et les compétences et sont les sources les plus importantes d'avantages concurrentiels pour ses dirigeants, pour lesquels ils accordent une très grande importance et pour lesquels ils ont donné beaucoup d'importance et ont en fait leur priorité.

C'est un atout majeur pour l'entreprise et c'est ce qui fait sa force par rapport à ses concurrents pour se faire une place dans les marchés étrangers.

Cette stratégie permet d'offrir un produit différencié qui stipule une offre de référence qui sera difficilement comparable à celle de ses rivaux.

- **La stratégie de domination par les coûts.**

CEVITAL a adopté la stratégie de domination par les coûts dans laquelle elle représente un produit de qualité avec un prix réduit sur le marché national, puisque le consommateur algérien accorde un intérêt certain pour le prix, vu son pouvoir d'achat restreint. Ainsi, cette stratégie s'est imposée pour la raison que les industriels cherchent toujours les matières premières les moins chères pour maximiser leurs profits.

La compétitivité est conditionnée par des déterminants nationaux et internationaux, que nous expliquerons ci-dessous :

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL au niveau national.

Tout d'abord, sachant que l'entreprise CEVITAL est leader sur le marché local, on se pose la question suivante : quels sont les déterminants clés qui permettent à l'entreprise CEVITAL d'être compétitive sur le marché national ?

Parmi les déterminants de la compétitivité de CEVITAL, nous citons :

Le premier élément qui détermine la compétitivité de l'entreprise CEVITAL est sa capacité de production très importante dont elle dispose qui lui permet de répondre totalement à la demande locale et donc d'honorer ses engagements sur le territoire national, mais aussi à l'étranger. Il ne faut pas oublier également les dotations en ressources naturelles et les ressources en capital humain qui sont des facteurs décisifs dans la détermination de la compétitivité de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'entreprise CEVITAL dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et une énergie peu coûteuse. Avec une capacité de raffinage très importante de 2 millions de Tonnes par an dont elle exporte 600 milles Tonnes par an, soit environ une production de 6500 Tonnes par jour pour le Sucre blanc raffiné ainsi qu'un emplacement géographique stratégique ce qui fait sa force et ce qui pourrait lui permettre de faire face à la concurrence de nouveaux entrants sur le marché algérien et c'est pour cela qu'on dit qu'elle est leader sur le marché national.

Nous pouvons citer aussi les caractéristiques du produit, telles que la fiabilité et le service après-vente, où l'entreprise offre une gamme de produits très variée pouvant satisfaire les différents goûts des consommateurs ainsi que leur pouvoir d'achat, sans oublier la conformité aux normes internationales par rapport à la qualité.

Après vient ensuite la technologie qui est très importante pour l'entreprise, par la recherche et développement de nouvelles techniques, et la maîtrise des nouvelles machines plus performantes et des nouveaux logiciels de plus en plus complexes à utiliser. Il faut donc avoir les compétences nécessaires pour faire face à ces nouvelles technologies qui ne cessent de se développer pour accroître la compétitivité de l'entreprise.

CEVITAL dispose des compétences nécessaires et de spécialistes locaux et étrangers dans la recherche et développement hautement qualifiés installés dans des laboratoires de

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

recherche chargés d'améliorer davantage et constamment la qualité et l'innovation de ses produits pour conserver sa place de leader sur le marché local. (Voir Annexe 1 question N°29).

Le coût de commercialisation et de transport est l'un des facteurs essentiels pour l'entreprise, ainsi elle doit prendre en considération la régulation fiscale, monétaire et politique des échanges où l'État intervient pour obliger les entreprises à respecter les règlements par le paiement de ses différentes taxes ou impôts.

Enfin vient l'économie d'échelles où l'entreprise augmente sa production avec moins de coûts lui permettant ainsi d'être plus compétitive.

Après la détention d'un avantage compétitif sur son marché local, l'entreprise CEVITAL se tourne vers la pénétration de nouveaux marchés à l'étranger, pour renforcer sa position sur le marché international tout en continuant à répondre à la demande locale.

Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL au niveau international.

Comme nous l'avons cité dans le premier chapitre, les déterminants de la compétitivité à l'international sont : le taux de change, les conditions du marché mondial, le coût de transport international et les préférences et arrangements entre pays.

Donc pour l'entreprise CEVITAL, le premier élément qui détermine la compétitivité de l'entreprise à l'international est le taux de change, qui est relatif à la variation du taux de change (appréciation ou dépréciation) qui influence fortement sur sa capacité à accroître ses parts de marchés et affronter les concurrents.

La taille est un facteur déterminant et très important pour l'entreprise puisque les grandes entreprises sont les mieux armées pour coordonner leurs actions, récolter les économies d'échelles, et compenser les pertes de marché. L'entreprise CEVITAL est considérée comme une grande entreprise, car elle a des capacités financières importantes et d'énormes capacités de production, qui lui permettent de compenser ses pertes de marché, où la grande entreprise est avantagée par rapport à celles des concurrents plus petits d'où l'importance de la taille.

D'après M. Porter l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises, car elle permet de créer un produit unique, c'est-à-dire différencié par rapport à celui de ses concurrents et d'améliorer la compétitivité hors prix de l'entreprise. En effet, l'innovation pour l'entreprise

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

CEVITAL ne signifie pas seulement la création de nouveaux produits, mais aussi de la volonté d'élargir ses unités de production par le développement de ses implantations à l'étranger.

Par la suite, nous citons le coût de transport international, qui constitue le coût de déplacement de la marchandise et qui dépend du mode de transport choisi.

La technologie de l'information et de la communication constitue aussi un vecteur important pour le développement de l'entreprise qui lui permet d'être plus proche de ses différents clients et de véhiculer les informations propres à l'entreprise dans le monde entier, et cela, immédiatement, instantanément et en temps réel ce qui en fait l'un des facteurs majeurs de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international. (Voir Annexe question N°30).

Grâce à ce guide d'entretien, nous avons constaté que CEVITAL est une entreprise dynamique qui contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire en Algérie et offre des produits de haute qualité et qui répondent à l'attente et aux exigences des consommateurs à des prix compétitifs, ce qui a encouragé l'entreprise CEVITAL à assurer le bon suivi de ses opérations d'exportations, tout en maintenant son succès et sa place de leader sur le marché local.

Section 03 : Les facteurs déterminants de la présence et la compétitivité du sucre blanc à l'international

Pour l'élaboration de cette section, nous nous référerons à un stage pratique dont le but est arrivé à effectuer une expérience sur le terrain, qui nous permet de réunir des informations essentielles pour notre analyse et pour répondre à la problématique posée, qui est la précision des facteurs déterminants de la compétitivité du sucre blanc à l'international tout en commençant par l'identification de ces déterminants.

3-1- Les déterminants de la compétitivité du produit sucre blanc

Le déterminant de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL pour ce produit que ce soit sur le marché national ou international est le rapport qualité/prix. CEVITAL vend des produits de qualité qui sont incomparables à ceux de ses concurrents avec un prix compétitif qui lui permet de diversifier le produit avec des normes de qualité à l'international. Le sucre blanc qui est de marque Skor CEVITAL est disponible en sachet 1 kg, 5 kg et en sachet verseur 1kg ainsi

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

qu'en morceaux 500g et 750g, elle a deux types du sucre dont sucre blanc en morceaux et le packaging en carton et autres gros sacs appelés Big Bag.

Ensuite, ce produit est utilisé comme une matière première pour quelques entreprises à savoir Coca-Cola, Kraft Food, Danoneetc. Et principalement utilisé pour tous les gâteaux et pâtisseries.

L'entreprise CEVITAL donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits, pour ce fait, elle dispose de quatre laboratoires de contrôle pour chacune des unités de production et d'un pilote dédié à l'innovation et à la recherche en développement.

En effet, la qualité des produits est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise CEVITAL car elle vise à satisfaire durablement ses clients tout en assurant une qualité du produit à un prix raisonnable. CEVITAL a baissé ses prix malgré que les cours des matières premières importées n'aient pas diminués, et cela dans le but de protéger sa part de marché car l'entreprise sera confrontée à une concurrence de plus en plus dure.

En plus du critère qualité/prix, l'entreprise CEVITAL dispose d'autres facteurs déterminants de sa compétitivité qui sont la technologie par la recherche, le développement de nouvelles techniques, la maîtrise des progrès technologiques et l'innovation. Ces facteurs jouent un rôle important dans l'apparition de nouveaux produits qui permettent à l'entreprise de diversifier ses produits dans le but est d'augmenter le choix des consommateurs à titre d'exemple : le nouveau sucre roux cristallisé, 100 % sucre de canne qui est disponible en sachet 1kg et 750 g et en morceaux.

De plus, CEVITAL a basé sa stratégie sur le gain de temps. En effet, l'entreprise dispose d'un bateau industriel qui lui permet l'emballage du sucre en gros sac (big bag) pour gagner du temps.

L'entreprise CEVITAL constitue un modèle de réussite industriel, par la recherche de la qualité et de la compétitivité, les prix très compétitifs par rapport aux marchés internationaux et le contrôle strict de qualité, unité de production moderne et la veille stratégique et l'analyse permanente de la réalité des marchés, enfin, répond aux attentes des clients exigeants.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

3-2 — L'évolution des exportations du sucre blanc de l'entreprise CEVITAL

L'exportation est un enjeu majeur de développement pour toute entreprise à l'international.

L'entreprise CEVITAL a commencé ses exportations à la fin de l'année 2009 et début de l'année 2010, dont les produits les plus exportés par CEVITAL sont : sucre blanc, la mélasse, les huiles végétales et jus de fruit.

Nous présenterons l'évolution du Chiffre d'Affaires des exportations de l'entreprise CEVITAL par rapport à son Chiffre d'Affaires global dans le tableau suivant :

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Tableau N° 10 : L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL par rapport à son chiffre d'affaires global.

| Exercice | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| CA global | 149 331 620 199 | 152 883 643 871 | 157 321 469 979 | 158 605 118 433 | 144 864 346 327 |
| CA des exportations | 1 927 726 808 | 1 685 960 370 | 2 619 754 096 | 2 811 138 226 | 2 894 016 012 |
| Evolution en % | 1,3 % | 1,1 % | 1,7 % | 1,8 % | 2 % |

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

Tableau N°11 : Les exportations du sucre blanc et la part du marché.

| Produit | Capacité de production | | Année | | | | | | | | | |
|--------------------|------------------------|-------------------|-------------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
| | Jours (Tonnes) | Année (Tonnes) | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
| | | | Quantité | part | Quantité | part | Quantité | part | Quantité | part | Quantité | part |
| Sucre blanc | 6500T | 2 000 000 T | 497 374 | | 416 829 | | 501 689 | | 568 697 | | 686 919 | |
| | | | | 25 % | | 21 % | | 25 % | | 28 % | | 34 % |
| Moyenne | | | 27 % | | | | | | | | | |

Source : Etabli à partir des données de CEVITAL.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

D'après les données du **tableau N° 10**, nous avons remarqué que durant les périodes 2014 et 2017, le CA global a connu une progression considérable, passant de 149 331 620 199 DA en 2014 à 158 605 118 433 DA en 2017, cette augmentation du CA global peut être expliquée par l'augmentation de la demande locale.

Par contre, le chiffre d'affaires à l'export, durant la même période, a connu une légère progression, qui veut dire que cette augmentation est due par l'augmentation de la demande étrangère.

L'importance de l'activité d'exportation réside dans l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'augmentation de son chiffre d'affaires, raison pour laquelle charger un service performant est indispensable.

Il ressort que le sucre blanc est la matière la plus exportée par l'entreprise durant ces 05 dernières années cela peut s'expliquer par la part importante qu'occupe ce produit dans la production totale de l'entreprise (**voir tableau N° 11**)

La moyenne des exportations des cinq dernières années représente 27 % de la production de CEVITAL en matière de sucre blanc. Cette part est nettement remarquable.

D'après ce que nous avons vu sur le terrain, nous avons constaté que le sucre blanc est le produit le plus exporté par l'entreprise, et il a une grande part sur le marché à l'international, dont la plus grande raffinerie de sucre au monde appartenant au groupe CEVITAL, avec une capacité de production de 1600 tonnes par jour en 2003, puis elle a augmenté à 3000T/J en 2009.

Cependant, l'entreprise CEVITAL a connu une évolution remarquable de production dont elle a une capacité de production de 6500 T/J en 2016 et jusqu'à aujourd'hui. En effet, grâce à cette capacité de production, le groupe CEVITAL est devenu le premier exportateur du pays hors hydrocarbures.

L'évolution du chiffre d'affaires du sucre à l'exportation est représentée dans le tableau suivant :

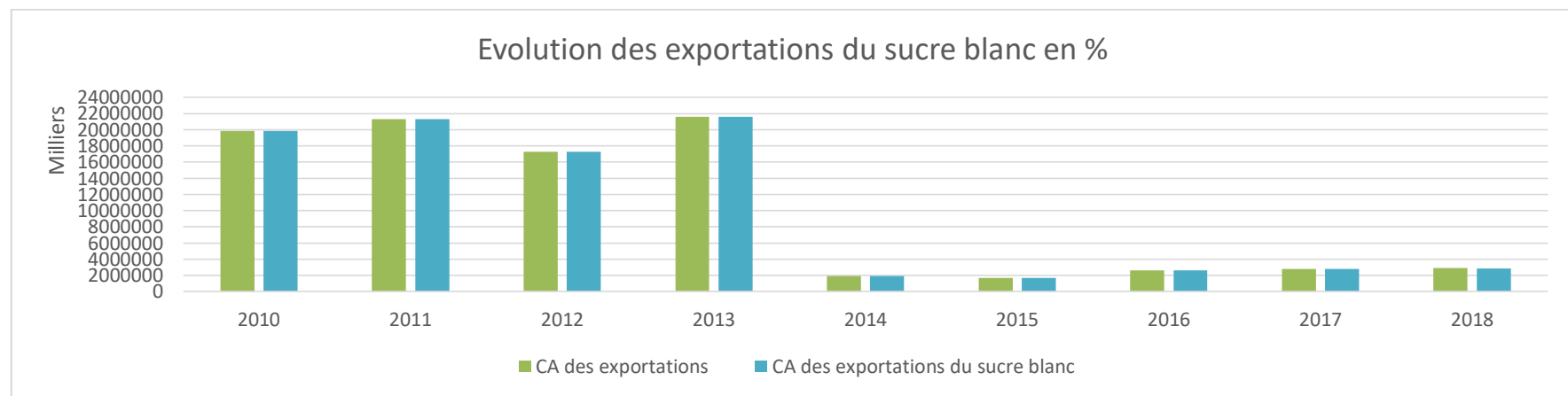
Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Tableau N° 12 : L'évolution du CA des exportations du sucre blanc par rapport au CA des exportations durant les cinq dernières années.

| Exercice | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| CA des exportations | 19 830 560 033 | 21 312 991 796 | 17 291 252 714 | 216 104 57 218 | 1 927 726 808 | 1 685 960 370 | 2 619 754 096 | 2 811 138 226 | 2 894 016 012 |
| CA des exportations du sucre blanc | 19 829 663 577 | 21 311 214 340 | 17 288 259 834 | 21 604 839 612 | 19 165 268 08 | 16 719 603 70 | 26 029 540 96 | 27 901 382 26 | 28 660 160 12 |
| Part en % | 99,99 % | 99,99 % | 99,98 % | 99,97 % | 99,41 % | 99,16 % | 99,36 % | 99,25 % | 99 % |

Source : Etabli à partir des données de CEVITAL.

Graphique N° 01 : L'évolution des exportations du sucre de l'entreprise CEVITAL.



Source: Réalisé à partir du tableau 12.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Le résultat dégagé montre que les exportations du sucre blanc de 2010 à 2018 représentent plus de 99 % du total des exportations de l'entreprise cela est dû à l'intervention de la boîte de négoce SKOR international qui a été créée en fin 2013, son rôle est de faire l'intermédiaire entre CEVITAL et ses clients. Ainsi, elle permet de filtrer les clients défaillants et sélectionner les exportateurs stables, afin d'organiser ses exportations, de faciliter la distribution et d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise. Cette intervention est bénéfique pour CEVITAL, car elle lui permet d'augmenter son chiffre d'affaires au même temps pour le client, car elle lui facilite l'expédition des marchandises en ayant le moyen de transport le plus adéquat.

La dynamique de l'entreprise CEVITAL est constatée par l'évolution des quantités exportées chaque année, ce qui indique que CEVITAL est un très grand opérateur économique :

- Les exportations de CEVITAL génèrent des bénéfices pour le commerce extérieur de l'Algérie, d'une part, une entrée de devise vers le pays, d'une autre part ;
- Gagner des parts sur le marché mondial et faire connaître les produits de CEVITAL par les consommateurs mondiaux.

3-3- Le déroulement d'une opération d'exportation du Sucre blanc au sein de l'entreprise CEVITAL

Le but de notre travail consiste pour cette partie, à expliquer et à analyser le déroulement d'une opération d'exportation adoptée par l'entreprise CEVITAL.

Les étapes d'exportation du Sucre blanc.

Pour établir un bon processus d'exportation, il est impératif pour l'entreprise de passer par plusieurs étapes que nous citerons ci-dessous :

A) L'étape de prise de commande.

CEVITAL n'utilise plus les étapes traditionnelles d'exportation, la prospection des marchés, mais elle fait appel à des traders qui font un travail de veille et de prospection afin de connaître l'offre des différents pays. Ces traders commandent de grandes quantités à CEVITAL puis, en fonction de la demande de leurs clients, donnent instruction à l'entreprise d'envoyer des quantités déterminées qui seront reçues directement par le client final par un document officiel appelé « notice d'expédition ».

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

B) Etape logistique d'une exportation.

L'étape logistique se résume ainsi :

- **La mise à disposition des conteneurs vides.**

Après la prise de commande, la compagnie maritime met à disposition de l'exportateur des conteneurs vides.

La mise à disposition consiste à rapprocher le nombre de conteneurs qui a été déjà réservé au préalable à la ligne maritime pour une date précise, cette dernière se fait par les douanes par une demande auprès des services des douanes Algériennes afin d'autoriser la réservation des conteneurs.

Dans notre cas, la compagnie maritime choisie par CEVITAL est MSC qui met à sa disposition 10 conteneurs. Ce choix s'est fait après l'établissement d'un tableau comparatif entre les différentes compagnies existantes en prenant en considération nombreux critères :

Transit time : c'est la durée du fret maritime.

Disponibilité des équipements.

Le coût du fret.

- **La préparation des conteneurs.**

Le service de manutention se charge de la vérification du bon état, du nettoyage et de l'habillement des conteneurs pour que la marchandise pour notre cas le sucre, n'est pas endommagé ou salit.

- **L'emportage et le scellement.**

Après la préparation des conteneurs viendra ensuite l'étape d'emportage qui consiste à charger la marchandise dans les conteneurs avec la présence d'un inspecteur en douane qui vérifie qu'on charge bien du sucre et non un autre produit et cette étape est aussi contrôlée par un agent de contrôle de qualité.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

A la fin de cette opération, une liste de tous les conteneurs est établie par un responsable. Cette liste comporte le numéro, nombre et référence des conteneurs elle se fait dans le but de vérifier que le nombre de conteneurs correspond à celui inscrit dans la notice d'expédition et la vérification du numéro et de la référence du conteneur.

Le scellement consiste à bloquer le conteneur définitivement, une fois scellé, personne n'aura le droit de l'ouvrir sauf en cas de problème et cela se fera par une demande auprès des douanes.

- **Mise à quai des conteneurs.**

L'acheminement des conteneurs (empotés et scellés) jusqu'au quai du port nécessite une autorisation des douanes et un document : autorisation de mise à quai contenant le nom de l'exportateur, le nom de la compagnie maritime le pays de destination et aussi ce document contient une liste jointe des numéros de série des conteneurs. Cette étape sera contrôlée par la PAF qui vérifiera si les informations correspondent à celles mentionnées sur l'autorisation de mise à quai.

- **L'embarquement des conteneurs.**

Cette opération nécessite aussi une autorisation des douanes qui se confirmera par un document appelé « bon d'embarquement ». Ce dernier autorisera l'exportateur à charger ses conteneurs dans le navire.

- **L'étape de dédouanement.**

A la fin de toutes les opérations préalablement citées, CEVITAL procède au dédouanement de la marchandise pour qu'elle puisse quitter le pays. Pour cela, il faudrait avoir plusieurs documents :

- L'exportateur procède à la déclaration en douane grâce à une facture commerciale à l'internationale.
- CEVITAL représenté par son déclarant en douane rapporte toutes les informations incluses dans la facture commerciale sur le système informatique douanier SIGAD (Système informatisé de gestion automatisé de douane).

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

- Liquidation de l'expédition en douane : cette formalité permet d'avoir le document officiel autorisant l'embarquement de la marchandise sur le navire (bon d'embarquement).
- Autorisation d'empotage et de scellement de la marchandise avec mention de l'agent douanier.
- Établissement d'une déclaration d'export définitive 1100 dites « la D11 » par un déclarant en douane sur le système SIGAD.

- **Le paiement.**

CEVITAL utilise lors de ses transactions commerciales internationales le crédit documentaire, car cette technique étant plus sécurisée et la plus sûre, l'entreprise se retrouve couverte contre le risque de non-paiement et en plus elle offre l'avantage d'être rapide.

C) Les documents demandés par l'importateur.

L'importateur peut exiger différents documents lors d'une opération à l'internationale qui peuvent être :

- **La facture commerciale** : document commercial qui comporte les parties du contrat, le pays de destination, le prix et la date. Elle mentionne aussi une description de la marchandise et le type de paiement.
- **La déclaration d'exportation** : elle définit l'importateur, l'exportateur, le prix, l'adresse, la quantité et le prix.
- **Certificat d'origine** c'est un document officiel remis à l'entreprise exportatrice par la chambre de commerce algérienne son but est de reconnaître que le produit est d'origine algérienne, ce certificat est accompagné par un deuxième document officiel qui est la déclaration sur l'honneur qui certifie le taux d'intégration qui à son tour permet de bénéficier d'avantages tarifaires.
- **Le connaissement ou B/L (Bill of Lading)** : c'est un contrat qui lie la compagnie maritime et l'exportateur, c'est un titre de propriété que remet l'exportateur à l'importateur.

D) La solution de transport.

Chapitre III : Etude de cas sur les stratégies et les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Le transport international s'est beaucoup développé notamment avec l'augmentation des échanges internationaux, l'ouverture économique et la mondialisation. L'exportateur a le choix entre différents modes de transports : maritime, routier, aérien, fluvial et ferroviaire.

Mais le transport maritime reste le plus utilisé dans les échanges internationaux, car il permet d'atteindre la plupart des destinations et surtout permet de transporter de très grandes quantités de marchandises.

On peut distinguer deux types de transport maritime :

- **Le transport conventionnel** : utilisation de bateaux spécialisés dans le transport de la marchandise en vrac. La charte partie est le contrat de transport conventionnel qui est remis à l'exportateur pour prouver que la marchandise a été livrée.
- **Le transport conteneurisé** : permet de transporter des marchandises emballées et mises dans des conteneurs qui sont à leur tour chargés sur des navires spécialisés. Le connaissement est le contrat de transport le plus souvent utilisé par l'entreprise CEVITAL.

Conclusion

A travers l'analyse de ce guide d'entretien et de notre étude de cas sur le sucre qu'on a réalisée au niveau du groupe CEVITAL, nous avons constaté que le groupe CEVITAL a une forte présence sur le marché international grâce à ses exportations notamment le sucre blanc qui est de très bonne qualité. Ce qui a largement prouvé son savoir-faire en matière de qualité puisque le sucre est un produit consommé dans le monde entier, sa place est progressivement accrue dans l'alimentation avec le développement de la consommation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'étudier les déterminants de la compétitivité d'une entreprise à l'international et d'analyser ceux qui sont plus ou moins influents sur les entreprises et qui ont permis à l'entreprise CEVITAL d'être leader sur son marché local et d'affronter les marchés étrangers, et répondre à la question principale de notre problématique de recherche.

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats, nous jugeons nécessaire de rappeler les étapes que nous avons suivies pour mener à bien notre travail : dans un premier temps, nous avons tenté d'étudier la compétitivité d'une entreprise à l'international, puis le processus d'internationalisation d'une entreprise et de faire sortir les différentes stratégies et facteurs de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL.

A travers l'entretien par questionnaire que nous avons élaboré, et après le stage pratique effectué au niveau du CEVITAL, nous avons identifié les principaux déterminants nationaux et internationaux de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL. Premièrement, au niveau national, sa capacité de production et de stockage qui lui permet de répondre totalement à la demande locale ; l'importance accordée à la qualité de ses produits et de son image de marque, la dotation en ressources et en capital humain, une main-d'œuvre qualifiée avec des spécialistes en recherche et développement, donc une bonne maîtrise des nouvelles technologies pour innover constamment.

Deuxièmement, au niveau international, après sa réussite sur le marché national, l'entreprise CEVITAL s'est tournée vers la pénétration de nouveaux marchés à l'étranger. D'abord, pour renforcer sa présence sur le marché international où les principaux déterminants de la compétitivité sont : la variation du taux de change, la taille critique, car elle possède des capacités de financement importantes, le coût de transport international, le prix de ses produits et la technologie de l'information et de la communication qui facilitent l'accessibilité des informations concernant l'entreprise et ses produits et qui la rapproche de plus en plus de ses clients.

Par ailleurs cette expérience au niveau de CEVITAL, nous a permis d'élargir nos connaissances, d'accumuler des informations essentielles et des données chiffrées qui ont rendues possible la réponse à nos questions et la confirmation de nos hypothèses de travail.

D'après les résultats de notre guide d'entretien, nous avons constaté que CEVITAL est une entreprise dynamique qui contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire en Algérie. Elle offre des produits de haute qualité qui répondent à l'attente et aux exigences des consommateurs à des prix compétitifs.

Concernant la compétitivité du sucre blanc, nous estimons d'après ce que nous avons constaté lors de l'interprétation des résultats du guide d'entretien que l'entreprise CEVITAL détient un avantage compétitif sur le marché du sucre. Cet avantage a été rendu possible grâce à la qualité de ses produits, de leurs prix ainsi qu'à la capacité de production notamment la maîtrise des coûts de production en plus de la maîtrise de la nouvelle technologie et du savoir-faire, qui ont participé au renforcement de sa capacité d'innovation qui lui ont permis d'être leader sur le marché local et de s'imposer sur les marchés étrangers.

Enfin, malgré tous les obstacles et les entraves que rencontre l'entreprise CEVITAL au cours de ses opérations d'exportations, celle-ci reste une entreprise ambitieuse et déterminée à se développer davantage à l'international tout en augmentant ses parts de marchés et son chiffre d'affaires et essayer de pénétrer de nouveaux marchés pour préserver son image de marque et rivaliser avec les plus grands.

Bibliographie

A) Ouvrage :

- **AMELON.J.A et CARDEBAT.J.M**, « Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010.
- **BARRELIERA.A et A.L** « Exporter : pratique du commerce international », édition Foucher, Paris, 1992.
- **BEITOINE.A et CASORLA.A**, « Dictionnaire des sciences économiques », 2ème édition, Armand colin, paris, 2001.
- **BOUGLET Johan**, « la stratégie d'entreprise », Paris Gualino-Lextenso, 3ème édition 2013.
- **BOUNFOUR.A**, « Le management des ressources immatériels, maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif », éd DUNOD, Paris, 1988.
- **BOUVERET-Rivat Céline et MERCIER-Suissa Catherine**, « PME : Conquérir des parts de marché à L'international », Edition Dunod, Paris, 2010.
- **BOUZIDI Abdelmadjid**, « Comprendre la mutation de l'économie algérienne, les mots-clés», Edition Société nationale de comptabilité, Alger, 1992.
- **BUSSEAU Annick**, « Stratégies et techniques du commerce international » Ed Masso, Issy les Moulineaux, 1994.
- **CHOURAQUI Nathalie et WAYS Sandra**, « Au pays des licences : développement de produit dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale » Ed, Dunod, Paris, 2003.
- **COLLIGNON Etienne et WISSLER Michel**, « Qualité et compétitivité des entreprises, du diagnostic aux actions de progrès », Ed, Economica 2eme, Paris, aout, 1988.
- **Darbelet, M Izard, L .Scaramuzza, M** « l'essentiel sur le management », 5ème édition, FOUCHER, paris 2006.
- **DELACOLETTE Jean**, « Les contrats de commerce internationaux », Ed de Boeck, Bruxelles, 1996.
- **DUROUSSET.M**, « La mondialisation de l'économie », 2ème édition, Ed Ellipses, 2005.
- **GARRETTE.P, DUSSAUGE.P, DURAND.R**, « Strategor », éd Dunod, paris, 2009.
- **GERRY Johnson**, « stratégique », éd Pearson Education, France, 8eme édition ,2008.

- **GERVAIS, M** « La stratégie de l'entreprise », 5eme Edition, economica, 2003.
- **GOUEL.C, KOUSNETZOFF.N et SALMAN.H,** « Commerce international et transports : tendances du passé et prospective 2020 ». CEPII. 2008
- **INGHAM Marc,** « Management stratégique et compétitivité », Edition De Boeck. 1995.
- **J.BOUGLET,** « La stratégie d'entreprise », Ed.Lextenso, 3eme édition, Paris, 2013.
- **JOHNSON.G, WHITTINGTON.R, FRERAY.F,** « stratégique », éd Pearson, 7eme édition, Paris, 2005.
- **LACOSTE Denis et BUIGUES Pierre-André,** « Stratégies d'internationalisation des entreprises », 1ére Edition, de Boeck, France, 2011.
- **LAHILLE.E,** « Au-delà des délocalisations globalisation et internationalisation des firmes », Ed ECONOMICA, Paris, 1995.
- **LEGRAND Ghislaine et MARTINI Hubert,** « Commerce international », 2eme édition, DUNOD, Paris 2008.
- **MARIO.J et MARTINEZ.P,** « La compétitivité : une approche méthodologique », Port-au-Prince, Haïti. Juillet 2007.
- **MARTINET.A,** « Science de gestion et compétitivité de l'entreprise », In **PERCEROU R,** « Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises », Edition Economica, 1984.
- **MAZEROLLE Fabrice,** « Les firmes multinationales », Ed Vuibert, Paris, 2006.
- **MERCIER.S.A.C et BOUVERET.R.C,** « L'essentiel des stratégies d'internationalisation, de l'entreprise », Gualino Editeur, EJA-Paris, 2000.
- **MUCCHIELLI J.L,** « La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants », Team. univ- paris1, 2002.
- **NEZYS Bertrand,** « la compétitivité internationale », Edition, Economica, Paris, 1993.
- **OLIVIER Meier,** « Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », 3éme Edition, Dunod, Paris, 2011.
- **PASCO-BERHO Corinne et LE-STER-BEAUMERUIELLE Hélène,** « le marketing international », Ed DUNOD, Paris, 2007.
- **Phillips.W, Gérard.K,** « management stratégique et compétitivité », éd de Boeck, Bruxelles, 1995.
- **PORTER, M,** « avantages concurrentiels », inter-édition, 1986.

- **PORTER.M**, « L'avantage concurrentiel des notions », Inter Edition, 1993.
- **PORTER.M**, « L'avantage concurrentiel », édition Dunod, Paris, 1999.
- **PORTER.M**, « compétitive stratégiques et concurrences », Economica, 1982.
- **SPITEZKI Henri**, « La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité », Ed Economica. 2006.
- **THEVENOT Dominique**, « La partage des connaissances une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise», Ed, LONDRES, Paris, Décembre 1998.
- **THIERRY Sauvin**, «La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée ». Ellipses Marketing. France, novembre 2005.
- **TORRES-BLAY Oliver**, « économie d'entreprise », éd Economica, France, 2eme édition paris.196. Université, Paris, 1998.
- **TAIEB Hafsi**, « ISSAD REBRAB voir grand, commencer petit et aller vite », Edition CASBAH, Alger, 2012.

B) Mémoires et Thèses doctorat :

- **AMZIANE. L**, « Le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises » : Analyse du cas de Samsung Electronics. Mémoire de Magister en Sciences Economiques Option : Economie et Finance internationales. Université de Tizi-Ouzou, 2014.
- **BAHRI M**, « Les divers risques à l'exportation et les structures d'aide au Canada et en Tunisie », Mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des P.M.E.et de leur environnement. Université de Québec Avril 2000.
- **BENNAI. H**, « impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises étude de cas d'un échantillon des PME de la commune de Bejaia », mémoire de master, université de Bejaia, promotion 2010-2011.
- **GRAICHE.L**, « Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies», thèse de doctorat en science de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2012.
- **THEVENOT Dominique**, « le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise SEP Division de Snecma », Université Aix Marseille, Paris.1998.

C) Revues, Presses, Article et rapports :

- **BEHRENS Peter**, « L'établissement des règles du marché mondial : De l'ouverture des marchés territoriaux aux règles communes des marchés globalisés », Revue internationale de droit économique, Edition de Boeck Université, France, 2003, vol 17.
- **BEKOUR Farida**, « Les enjeux du développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises », El Jadida, Mars 2014, p 4-7.
- **GROSSMAN ET HELPMAN.E**: « Trade, Enovation, and growth », American Economic Review, 1990, vol 80, p 86-92.
- **LACHAAL L.** La compétitive : Concepts, définitions et applications. In: Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes ; n°57)
- **OCDE**, « Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux », Paris, 4eme Edition 2008.
- **SAHUT Jean-Michel et BEN MLOUKA Selma**, « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », La Revue des sciences de gestion, éditeur : Direction et Gestion (la RSG), 2008/5(N°233), p 28-37.

D) Séminaire :

- **KHEFFACHE.K**, « Sensibilisation à l'international, Stratégie et Diagnostic à l'export », in séminaire, 2013.

E) Bibliographie numérique :

- <http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/>
- <http://om.ciheam.org>
- <http://www.bsi-economics.org>
- <http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>
- <http://www.le lien entre la concurrence et la compétitivité.com>.
- Lafinancepourtous.com.
- www.academia.edu/11481609/
- www.ac-grenoble.fr/lycee/Vincent.../doc_Compétitivite_prix.doc/
- www.cevital-agro-industrie.com
- www.doc-étudiant.fr, « compétitivité et concurrence ».
- www.insee.fr

- www.rhsmith.umd.edu/directory/roland-rust
- www.toupie.org. Dictionnaire.

Annexes

Annexe N°01 :

Guide d'entretien

Ce guide s'inscrit dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master II en sciences commerciales, option Finance et Commerce International à la faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales de l'université de Bejaia. Notre étude porte sur le thème : « Analyse des déterminants de la compétitivité d'une entreprise à l'international ».

A cet effet nous vous prions de bien vouloir nous renseigner et nous aider en répondant à notre questionnaire.

Par ailleurs, nous tenons à vous informer que les informations collectées seront utilisées exclusivement dans un cadre scientifique.

I. Identification de l'entreprise :

1-Le nom de l'entreprise ou raison sociale ?

2-Quel est la date de création de votre entreprise ?

3-Quel est la nature juridique de votre entreprise ?

Publique Privée ?

4-Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

Individuelle SARL SPA SNC EURL

5- Quel est l'activité de votre entreprise ?

6-Effectif des salaires de l'entreprise ?

1-25 25-50 50-100 100-150 150-250 Plus de 250

7-Avez-vous des spécialistes en recherche et développement ?

Oui Non

Si oui, ce sont des spécialistes locaux ou étrangers ?

8- Vers quels pays exportez –vous vos produits ?

9-Quel sont vos principaux marchés ?

10-Quel sont les principaux obstacles rencontrés pour exporter vos produits ?

Risque politique

Risque commerciale

Instabilité de taux de change

Lois et les réglementations

Des contraintes liées au transport et les services douaniers

Des contraintes liées au service fiscal

Autre.....

II. Internationalisation de l'entreprise.

11-Votre entreprise a-t-elle une présence à l'international ?

Oui Non

12-Quelles sont les principales raisons à l'international ?

Marché

Compétitivité

Productivité

Lois et réglementations

Accès à d'autres technologie et savoir faire

Concurrence

Autre.....

13-Quelles sont les formes de présence à l'international ?

Commercialisation par exportation

Commercialisation par l'implantation d'une unité de commercialisation à l'étranger

Le partenariat avec une entreprise étrangère

La production et la vente à l'étranger

14-Quel est la stratégie adaptée par l'entreprise pour pénétrer le marché étranger ?

Exportation directe

Exportation indirecte

Exportation associée

15-Avez-vous une politique de communication à l'international ?

OUI NON

16-Quels sont les partenaires qui vous accompagnent à l'internationalisation ?

Le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE)

Agence Algérienne de promotion du commerce extérieur (ALGEX)

La compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX)

Autre

17-L'accompagnement de ces différents partenaires dans le processus de développement à l'international vous semble ?

Tout à fait satisfaisant

Plutôt satisfaisant

Plutôt pas satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

18-Quels sont les principaux obstacles qui vous bloquent lors des opérations d'exportation ?

A : Obstacles internes à l'entreprise :

Faible capacité de production

Compétences insuffisantes du personnel

Ressources et capitaux faibles

Absence de motivation du personnel et du dirigeant

Qualité du produit face aux produits étrangers

Autre

B : Obstacles externes à l'entreprise :

Faible assistance et aide de l'Etat

Problème de financement

Compétition et concurrence internationale accrue

Autre

C : Obstacles opérationnels :

Procédures administratives complexes

Coûts de transport élevés

Autre

D : Obstacles informationnels :

Différences linguistiques

Eloignement géographique

Différence culturelle/mode de vie et consommation

Autre.....

19-Le chiffre d'affaire international

Plus de 50% de chiffre d'affaire consolidé

De 20% à 50% du chiffre d'affaire

Moins de 20%

Autre.....

20-Aujourd'hui, l'objectif de votre entreprise ?

Développement des exportations

Développement des implantations à l'étranger

21- Comment fixez-vous vos prix à l'international ?

III. La compétitivité de l'entreprise.

22-Votre secteur d'activité est-il concurrentiel sur le marché local ?

Oui Non

Si oui, quels sont vos concurrents ?

23-Votre secteur d'activité est-il concurrentiel sur le marché étranger ?

Oui Non

Si oui, quels sont vos concurrents ?

24-Quel est le type de compétitivité sur lequel vous basez-vous ?

Compétitivité prix

Compétitivité hors prix tels que la qualité de produit ou innovation ou le design

Compétitivité coûts

25-Sur quelle base mesurez-vous la compétitivité sur le marché local ?

Mesure relative aux parts des marchés

Mesure relative à la rentabilité

Mesure relative à la productivité

26-Est-elle la même à l'étranger ?

Oui Non

Si non, sur quelle base mesurez-vous la compétitivité sur le marché étranger ?

27-Quelle stratégie adoptez-vous pour faire face à la concurrence ?

Stratégie de domination par les coûts

Stratégie de différenciation

Stratégie de focalisation

28-A votre avis la qualité de vos produit répond-t-elle aux exigences de vos clients à l'étranger ?

Oui Non

29- Quels sont les déterminants de la compétitivité de votre entreprise au niveau national (selon l'ordre de croissance) ?

Dotation en ressources

Technologie

Productivité

Caractéristiques du produit

Economie d'échelles

Coût de commercialisation et de transport

Régulation fiscale, monétaire et politique des échanges

30- Quels sont les déterminants de la compétitivité de votre entreprise au niveau International (selon l'ordre de croissance)?

Taux de change

Condition du marché mondial

Coût de transport international

31-Parmi les déterminants suivants, quel est le déterminant le plus dominant pour votre entreprise ?

L'innovation

La taille

La technologie de l'information et de la communication

32-Vos produits sont-ils compétitifs par rapport aux prix ?

Oui Non

Si non, pour quelles raisons ?

Coûts de production élevés

Importation de matière première à des coûts élevés

Coûts de transport élevés

Difficulté de la technologie utilisée

33-Pourquoi le Sucre Blanc est le produit le plus exporté ?

Annexe N°02 :

Organigramme du complexe CEVITAL

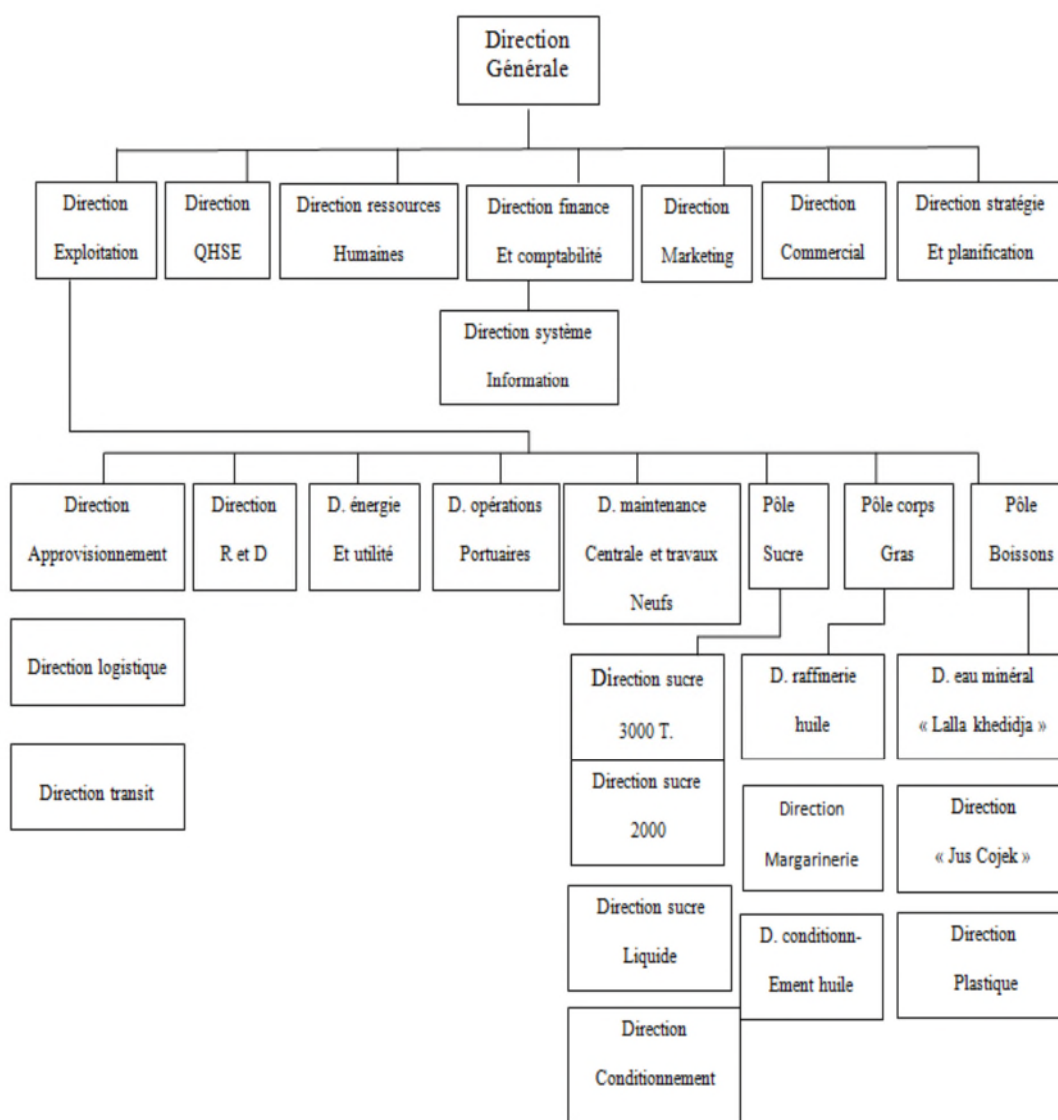


Table des matières

Table de matière

Liste des abréviations

Liste des illustrations

| | |
|--|-----------|
| Introduction générale..... | 1 |
| Section 01 : Généralité sur l'internationalisation d'une entreprise..... | 4 |
| 1-1- Définition des concepts de base | 4 |
| 1-1-1- Définition de la mondialisation..... | 4 |
| 1-1-2- Définition des firmes multinationales | 4 |
| 1-1-3- Définition de l'internationalisation | 5 |
| 1-1-4- Définition de la délocalisation..... | 5 |
| 1-2- Les typologies d'une entreprise..... | 6 |
| 1-2-1- La stratégie internationale..... | 6 |
| 1-2-2- La stratégie multidomestique | 7 |
| 1-2-3- La stratégie transnationale | 7 |
| 1-2-4- La stratégie globale | 7 |
| 1-3- Les obstacles de l'internationalisation d'une entreprise..... | 9 |
| 1-3-1- Les obstacles internes à l'entreprise | 9 |
| 1-3-2- Les obstacles externes à l'entreprise..... | 9 |
| 1-4- Les risques de l'internationalisation..... | 11 |
| 1-4-1- Le risque politique..... | 11 |
| 1-4-2- Le risque juridique..... | 12 |
| 1-4-3- Le risque économique | 12 |
| 1-4-4- Le risque financier..... | 2 |
| 1-4-5- Le risque de change..... | 2 |
| 1-4-6- Le risque de transport..... | 2 |
| 1-4-7- Le risque de fabrication..... | 2 |
| 1-4-8- Le risque de non-paiement | 2 |
| 1-4-9- Le risque technologique | 2 |
| 1-4-10- Autres risques liés à l'internationalisation d'une entreprise..... | 2 |
| Section 02 : Les motivations d'une entreprise à s'internationaliser | 2 |
| Il se peut où l'entreprise n'a pas le choix, et se trouve dans l'obligation de à se lancer à l'international. Par conséquent la concurrence ne cesse d'y croitre et devient de plus en plus accrue. | 2 |
| 2-1 Les motivations de l'internationalisation d'une entreprise..... | 2 |
| 2-1-1- Vers la recherche de croissance et de nouveaux débouchés | 2 |
| 2-1-2- La recherche d'une meilleure répartition des risques..... | 1 |
| 2-1-3- La Baisse des coûts de production | 1 |

| | |
|---|-----------|
| 2-1-4- La recherche de l'exploitation des économies d'échelle | 1 |
| 2-1-5- L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise | 2 |
| 2-1-6- Avoir L'accès à la technologie..... | 2 |
| 2-1-7- Avoir accès à de nouveaux marchés..... | 2 |
| 2-1-8- L'alignement face à la concurrence étrangère | 2 |
| 2-1-9- L'amélioration de la santé financière de l'entreprise..... | 2 |
| 2-1-10- Les facteurs d'opportunité..... | 2 |
| 2-2 Le processus de l'internationalisation | 2 |
| 2-3 Les avantages et les inconvénients de l'internationalisation | 2 |
| 2-4 Les enjeux de l'internationalisation | 2 |
| Section 03 : Les modes de présence à l'étranger | 2 |
| 3-1- L'exportation | 2 |
| 3-1-1- Exportation directe..... | 2 |
| 3-1-2- Exportation indirecte | 3 |
| 3-1-3- Exportation concentrée | 2 |
| 3-2- Le mode d'internationalisation par système contractuel (Stratégie d'accord)..... | 2 |
| 3-2-1- Les transferts internationaux de technologies | 2 |
| 3-2-2- La licence internationale..... | 2 |
| 3-2-3- La franchise commerciale internationale | 2 |
| 3-3- L'investissement direct étranger (IDE)..... | 34 |
| 3-3-1- Définition IDE selon l'OCDE | 34 |
| 3-3-2- Les formes d'investissement direct étranger..... | 2 |
| Conclusion..... | 2 |
| Introduction | 37 |
| Section 1 : Les fondements théoriques de la compétitivité | 37 |
| 1-1- Définitions du concept compétitivité..... | 38 |
| 1-2- Typologie de la compétitivité..... | 39 |
| 1-2-1- La compétitivité des coûts..... | 40 |
| 1-2-2- La compétitivité-prix..... | 40 |
| 1-2-2-1- La compétitivité-prix à l'exportation | 41 |
| 1-2-2-2- La compétitivité-prix sur le marché domestique | 41 |
| 1-2-3- La compétitivité hors prix..... | 41 |
| 1-2-3-1- La compétitivité technologique..... | 42 |
| 1-2-3-2- La compétitivité organisationnelle (structurelle) | 42 |
| 1-3- La compétitivité des entreprises..... | 42 |
| 1-3-1- La performance et la compétitivité de l'entreprise | 45 |
| 1-3-1-1- Les exigences minimales pour être compétitif | 46 |
| 1-3-1-2- Les accélérateurs d'efficacité | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 1-3-1-3- Les facteurs d'innovation et de sophistication..... | 47 |
| 1-3-2- Les sources de la compétitivité..... | 47 |
| 1-3-2-1- Des coûts de production et de la logistique..... | 47 |
| 1-3-2-2- La formation des produits et services..... | 48 |
| 1-3-2-3- Des facteurs macro-économiques favorables..... | 48 |
| 1-3-2-4- Par les prix..... | 48 |
| 1-4- Les mesures de la compétitivité..... | 48 |
| Les instruments de mesure de la compétitivité sont nombreux, ils sont différents d'un niveau d'analyse à un autre, on distingue deux niveaux d'analyse : le niveau sectorielle et le niveau micro-économique (l'entreprise)..... | |
| 1-4-1- Au niveau sectoriel..... | 48 |
| 1-4-2- Au niveau micro-économique (entreprise)..... | 49 |
| Section 02 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel..... | 51 |
| 2-1- Les stratégies concurrentielles (stratégies génériques)..... | 51 |
| 2-1-1- La stratégie domination globale par les coûts..... | 51 |
| 2-1-2- La différenciation..... | 52 |
| 2-1-3- La focalisation (concentration)..... | 52 |
| 2-2- L'avantage concurrentiel (compétitif) de l'entreprise..... | 56 |
| 2-2-1- Les différents types d'avantage concurrentiel..... | 57 |
| 2-2-2- Les caractéristiques de l'avantage concurrentiel..... | 57 |
| 2-2-3- Comment obtenir un avantage concurrentiel ?..... | 57 |
| 2-3- Le Modèle de M. Porter..... | 58 |
| 2-3-1- La chaîne de valeur..... | 59 |
| 2-3-2- Les cinq forces concurrentielles..... | 63 |
| Section 03 : Les déterminants de la compétitivité à l'international..... | 66 |
| 3-1- Les déterminants nationaux..... | 67 |
| 3-1-1- Les dotations en ressources..... | 68 |
| 3-1-2- La technologie..... | 68 |
| 3-1-3- La productivité..... | 68 |
| 3-1-4- Les caractéristiques du produit..... | 68 |
| 3-1-5- Les économies d'échelle..... | 69 |
| 3-1-6- La régulation et les politiques des échanges..... | 69 |
| 3-2- Les déterminants internationaux..... | 69 |
| 3-2-1- Le taux de change..... | 69 |
| 3-2-2- Les conditions du marché mondial..... | 70 |
| 3-2-3- Le coût de transport international..... | 70 |
| 3-3- Autres déterminants de compétitivité..... | 71 |
| 3-3-1- L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise..... | 71 |

Table des matières

| | |
|--|-----|
| 3-3-2- La taille est aussi un facteur déterminant de la compétitivité | 72 |
| 3-3-3- La technologie de l'information et de la communication(TIC) | 73 |
| Conclusion | 81 |
| Introduction | 82 |
| Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil (CEVITAL) | 82 |
| 1-1- Historique et présentation de CEVITAL | 82 |
| 1-2- La situation géographique | 83 |
| 1-3- Les activités et les produits de CEVITAL | 83 |
| 1-4- Les principales missions de CEVITAL..... | 86 |
| 1-5- Fonctionnement et structure organisationnelle de CEVITAL | 86 |
| Section 2 : L'analyse des résultats du guide d'entretien au sein de l'entreprise CEVITAL | 90 |
| 2-1- Objectif, méthodologie et contenu du guide d'entretien | 90 |
| 2-2- L'interprétation d'entretien établi au sein de l'entreprise CEVITAL | 90 |
| 2-2-1- La présentation et caractéristiques de l'entreprise CEVITAL | 91 |
| 2-2-2- L'internationalisation de l'entreprise CEVITAL (Agro-alimentaire)..... | 92 |
| 2-2-3- La compétitivité de l'entreprise CEVITAL | 93 |
| Section 03 : Les facteurs déterminants de la présence et la compétitivité du sucre blanc à l'international | 98 |
| 3-1- Les déterminants de la compétitivité du produit sucre blanc | 98 |
| 3-2 — L'évolution des exportations du sucre blanc de l'entreprise CEVITAL | 100 |
| 3-3- Le déroulement d'une opération d'exportation du Sucre blanc au sein de l'entreprise CEVITAL..... | 104 |
| Conclusion | 108 |
| Conclusion générale | 109 |
| Références bibliographiques | |
| Annexes | |
| Résumé | |

Résumé

Résumé

Face à l'intensification de la concurrence internationale, être compétitif devient une nécessité pour l'entreprise, dans un contexte de mondialisation qui pousse les entreprises à s'ouvrir vers l'extérieur afin de renforcer sa compétitivité et répondre aux exigences du marché mondial.

L'objectif de notre travail de recherche, consiste à comprendre la notion de compétitivité et analyser les déterminants de la compétitivité à l'international, qui permettent à l'entreprise CEVITAL conquérir sa part de marché à l'étranger.

En effet, le groupe CEVITAL a une forte présence sur le marché international qui a largement contribué au développement de l'industrie agroalimentaire. CEVITAL est jugée compétitive car plusieurs déterminants de la compétitivité, pour avoir un avantage compétitif par rapport à ses concurrents. De plus, grâce à ses exportations notamment en sucre blanc, qui est de très bonne qualité, sa part du marché a progressivement accru sur le marché local et sur le marché international.

Mots clefs : CEVITAL, déterminants de la compétitivité, Concurrence internationale, exportations.

Abstract

Front to the reinforcement of the international competition, the competitiveness became a necessity for the company in the context of the globalization which shoot the companies to open into exterior order to reinforce its competitiveness and answer to the demands of the worldwide market.

The aim of our research work consist to understand the notion of the competitiveness and analyze the determinants of international competitiveness, which allows the CEVITAL Company to maintain its market share abroad.

In fact, CEVITAL group has a strong presence in the international market which has largely contributed to the development of the food industry. It is considered competitive when it has several determinants of the competitiveness to gain a competitive advantage over its competitors.

In addition, thanks to its exportations especially white sugar which is the best quality, its market share has gradually increase in the national and international market.

Key Words: CEVITAL, determinants of competitiveness, competition, international exportations.