

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION.**

Département des Sciences Commerciales

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

Option : Finance et Commerce International

Thème :

**Compétitivité des entreprises et stratégies
d'exportation à l'international**

Cas de l'entreprise CEVITAL SPA

Réalisé par :

Mme. BOUNCER Fahima
Mme. TAFUKT Sabrina

Encadreur :

Mr. MAHOUI Karim

Membre du Jury :

M

M

M

Promotion 2015-2016

DEDICACES

A nos familles...

Fahima & Sabrina

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos remerciements aux personnes qui nous ont aidés dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, nous remercions Mr. MAHOUI Karim, notre encadreur, pour son aide.

Nous remercions aussi les cadres de l'entreprise CEVITAL qui nous ont aidés en nous fournissant des données sur le marché des exportations.

Nous remercions également tout le personnel du département de Sciences Commerciales.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA COMPETITIVITE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 1 : EVOLUTION DE LA NOTION DE COMPETITIVITE : DE LA COMPETITIVITE A L'HYPER COMPETITIVITE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 2 : LES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 3 : LES MESURES DE LA COMPETITIVITE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE II : STRATEGIES DES ENTREPRISE A L'INTERNATIONAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 1 : EVOLUTION DU CONCEPT D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 2 : LE CONCEPT DE STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 3 : L'ANALYSE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE III : LA STRATEGIE DES EXPORTATIONS DE L'ENTREPRISE CEVITAL ET SA COMPETITIVITE A L'INTERNATIONAL.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 1 : PRESENTATION, PRODUITS ET ACTIVITES DE L'ORGANISME D'ACCUEIL : CEVITAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 2 : STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 3 : LA POLITIQUE D'EXPORTATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL ET LA COMPETITIVITE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CONCLUSION GENERALE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
BIBLIOGRAPHIE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
LISTE DES TABLEAUX.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
LISTE DES FIGURES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
LISTE DES GRAPHIQUES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
TABLE DES MATIERES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

Introduction Générale

Le monde actuel est marqué par de nombreuses incertitudes, complexité et mondialisation des phénomènes¹. Un monde où le changement est permanent et où la compétition économique est rude dans l'espace et dans le temps. Car chaque Etat et chaque entreprise, se confronte à un environnement dont les mutations ne sont pas toujours facilement identifiables, ni maîtrisables. Dans ce contexte, est-il possible pour l'entreprise de poursuivre ses objectifs et d'assurer sa pérennité ? Sachant que celle-ci exige un processus permanent d'innovation², de fabrication et de la diffusion de produits et de services. Dans ce cas, le rôle de manager est important car diriger une entreprise nécessite de faire des choix stratégiques décisifs sur l'exploitation de l'entreprise et sa stratégie à l'international.

Les choix stratégiques sont pris par le dirigeant dont le rôle est d'organiser, coordonner, contrôler, prévoir, orienter. En effectuant ces choix, l'entreprise crée des richesses, en innovant et en tirant partie du progrès technique et de connaissance, c'est un moyen pour s'adapter aux changements du monde. C'est ce que l'entreprise s'efforce de faire, en anticipant les événements et en cherchant l'initiative dans l'action.

Prendre des décisions stratégiques, c'est engager l'avenir de l'entreprise de manière irréversible, c'est mettre en marche un processus qui va passer par un diagnostic de l'entreprise et de son environnement.

A ce stade, l'entreprise doit s'interroger sur son avantage concurrentiel, sa défense et son renforcement. Elle doit aussi réfléchir aux décisions stratégiques à prendre pour assurer sa compétitivité, tout en analysant les raisons du succès des entreprises qui se situent en tête de leurs secteurs d'activité et paraissent les moins affectées par les difficultés économiques internationales.

L'exportation est au centre de la problématique de développement des nations car il n'existe pas de nation autonome économique, tout achat et vente portent sur des biens et

¹ GIRAUD P.N, La mondialisation : Emergences et fragmentations, Edition Sciences humaines, 2012, p.12

² LE MASSON P., HATCHUEL A., RIVIER P., WEIL B., Le processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises, Edition Lavoisier, 2006.

INTRODUCTION GENERALE

services se furent réalisés sur le marché international. C'est pourquoi le processus de développement d'une entreprise doit se faire en dehors de son marché national. Le phénomène de l'internationalisation des entreprises peut conduire à la mondialisation. Mais toute entreprise ayant une activité à l'international, ne possède pas un même comportement. Le marché mondial offre des opportunités très importantes pour les entreprises ainsi que pour tout le pays, cependant y accéder et maintenir une place n'est pas une tâche facile.

La nécessité de développer les exportations hors hydrocarbures a incité les pouvoirs publics Algériens à mettre en place différents dispositifs et mesures incitatives qui vont permettre aux opérateurs institutionnels de renforcer leurs capacités d'accompagnement et d'encouragement des entreprises nationales, dans le processus d'internationalisation. Cependant, malgré les efforts approuvés par l'Etat, les exportations hors hydrocarbures n'arrivent toujours pas à décoller. Cette situation demeure très préoccupante pour le devenir de l'économie nationale en générale et pour la pérennité des entreprises en particulier. D'où notre idée de nous pencher sur l'étude de cas de l'entreprise CEVITAL, qui à travers ses évolutions récentes tournées vers l'étranger, nous incite à étudier cette expérience. Nous avons jugé utile de répondre à la question suivante :

Comment les performances de l'entreprise influent-elle sur son choix stratégique d'internationalisation ?

A partir de cette question centrale, découlent des questions secondaires, à savoir :

- Comment se formule une stratégie d'internationalisation d'une entreprise ? Quels sont les risques liés à ce choix ?
- Quels sont les déterminants de la compétitivité d'une entreprise internationale ?
- Comment le niveau de compétitivité de l'entreprise influe-t-il sur le choix d'exportation ?

Nous proposons les hypothèses suivantes :

- Le choix d'internationalisation suppose une prise de risque supplémentaire. Les "traits" de l'entrepreneur jouent un rôle important dans la décision d'internationalisation.

INTRODUCTION GENERALE

- La compétitivité de l'entreprise est déterminée par la durabilité de ses exportations.

Pour valider nos hypothèses, la démarche méthodologique emprunte deux voies :

La première, théorique, qui consiste en une revue de la littérature qui porte sur les stratégies de l'entreprise, notamment celles tournées vers l'exportation, stratégies déterminées par sa capacité compétitive. La revue de la littérature s'impose afin de :

- Dégager les éléments caractéristiques d'une entreprise internationale ;
- D'identifier les comportements de ce type d'entreprises ;
- De mobiliser les outils d'analyse stratégique permettant de comprendre ces comportements
- Recenser dans la littérature les études ayant mis en évidence la relation entre la compétitivité de l'entreprise et son choix d'internationalisation.

La seconde, pratique, consiste en une étude du cas de l'entreprise CEVITAL. Cette entreprise réunit les ingrédients (qualité du chef de l'entreprise, sa taille,...) nécessaires pour vérifier les hypothèses ci-dessus. Il s'agit particulièrement de vérifier dans quelle mesure la compétitivité de l'entreprise dans ses exportations de son produit essentiel, à savoir le sucre. Le degré élevé de compétitivité que caractérise le marché mondial de cette denrée constitue la situation qui convient à tester la stratégie d'exportation de l'entreprise.

La structure de notre travail est faite comme suit :

Le premier chapitre comprend des généralités sur la compétitivité, notion globale, déterminants ainsi que les mesures ;

Le deuxième chapitre consiste à présenter la stratégie des entreprises à l'international, en analysant les démarches stratégiques et les risques liés à l'exportation des entreprises ;

Le troisième chapitre comporte l'étude de cas de, la plus grande entreprise industrielle exportatrice (hors hydrocarbures) algérienne, CEVITAL, en examinant son choix stratégique et sa politique de compétitivité.

CHAPITRE I : Généralités sur la compétitivité

A travers l'évolution de l'économie mondiale, engendrée par la mondialisation des échanges et la globalisation des marchés, résultant de l'interdépendance des économies et l'augmentation des tensions concurrentielles entre les entreprises et les nations, le concept de compétitivité³ est apparu comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne et devient une nécessité pour chaque entreprise afin de faire face à la concurrence et répondre aux exigences des marchés.

De ce fait, la recherche de la compétitivité, dans un environnement concurrentiel, devient un enjeu de base que seule la stratégie prévisionnelle peut éclairer et cerner. Cette recherche, ne se limite pas au marché national, qui reste certes une plate-forme inévitable et incontestable dans le processus de l'accès à la compétitivité globale, mais la pérennité de l'entreprise est fonction de la prise en considération des effets de la mondialisation et ses conséquences.

La compétitivité, semble être, conditionnée par des déterminants nationaux et internationaux, ce concept n'est pas statique et change constamment en réponse au changement des conditions des marchés.

Dans ce présent chapitre, nous tenterons de présenter le contexte global de la compétitivité, dans une première section nous expliquerons la compétitivité en tant que notion globale, sa définition, ses typologies ainsi que sa tendance actuelle.

La deuxième section, portera sur les différents déterminants de la compétitivité.

Quant à la troisième section, elle sera consacrée aux mesures de la compétitivité.

³DE WOOT P., KOENIG G., Management stratégique et compétitivité, Edition De Boeck Université, 2013, P.1

Section 1 : Evolution de la notion de compétitivité : De la compétitivité à l'hyper compétitivité

La compétitivité est le concept non statique relatif, dont la perception change avec le niveau d'analyse menée, caractérisé par une multitude de facteurs, aussi bien domestiques qu'internationaux. Ses indicateurs d'évaluation, que nous retrouvons dans la littérature économique, présentent des limites, et par conséquent devraient être utilisés avec précautions. Aussi l'analyse devrait accorder plus d'attention aux facteurs de la compétitivité hors prix négligés jusqu'ici dans la plupart des travaux empiriques.

1.1 Définition du concept

Le concept de compétitivité a fait objet de plusieurs définitions :

Selon INGHAM Marc 1998⁴ : « *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* ».

Selon SAUVIN Thierry⁵ : « *Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Etre efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif (répond par, exemple, aux attentes des consommateurs). L'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé* ».

Plus récemment, GARNIER et CAPUL considèrent la compétitivité comme étant « *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* »⁶.

Il ressort que la compétitivité est une notion économique résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprises ayants des activités économique comparables.

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.

⁴INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, Edition De Boeck Université, Paris, 1998, p.2.

⁵SAUVIN Thierry, La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, Ellipses, Paris, 2009, p.8.

⁶CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Hatier, 2013.

1.2 Les notions liées à la compétitivité

La notion de la compétitivité est une notion complexe, une entreprise peut être temporairement non compétitive, mais elle survie à terme, et peut disposer d'un potentiel important de compétitivité, d'autres peuvent être compétitives en l'état sans pour autant pouvoir résister aux pressions concurrentielles futures.

Plusieurs notions peuvent être associées au concept de la compétitivité :

1.2.1 La concurrence

La concurrence en économie, désigne la présence de plusieurs acteurs qui souhaitent accéder à une ressource limitée ou localement limitée, par exemple des agents économiques utilisant simultanément une même matière première, source naturelle ou humaine ou présent simultanément sur un même marché.

Elle correspond à une situation de libre confrontation entre l'offre et la demande, les agents économiques peuvent, alors, utiliser leur raison.

Il est question de comparer l'entreprise à ses concurrents, et cela sur la base de chaque ressource. Il s'agit ainsi de déterminer si l'entreprise est plus forte ou plus faibles par rapport à ses concurrents.

La concurrence engage les entreprises à adapter en permanence leurs produits/services aux attentes actuelles et futures de leurs clients. Elle les force à réduire les coûts. La concurrence étant le plus souvent imparfaite, elle les encourage à adopter diverses stratégies pour tirer au mieux leur épingle du jeu. Mais les entreprises sont aussi des formes alternatives au marché qui remplacent la concurrence par le contrat ou la hiérarchie.

1.2.2 Réactivité

TERNISIEN M. et DIGUET A.F.⁷, considèrent « *qu'une entreprise n'est compétitive qu'au regard des autres entreprises* ». En tant que tel, il n'existe pas de compétitivité. Pour bien le comprendre, il suffit d'imaginer une situation de monopole absolue. D'après ces auteurs, dans un tel cadre, une entreprise ne peut se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de compétiteurs. Ils précisent ainsi que cette remarque sous-

⁷ TERNISIEN M., et DIGUET A.F., Indicateurs et facteurs de compétitivité des services, préfacée par : Christian P, les éditions de l'industrie, collection études, Paris 2001, p.29.

CHAPITRE I : Généralités sur la compétitivité

entend l'appréciation de la compétitivité qui nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possibles de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace et à travers la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou d'un retard pris.

1.2.3 L'avantage concurrentiel (compétitif)

Pour être compétitive, l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels par rapport à ses concurrents. On peut définir un avantage compétitif comme tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents.

Pour M. Porter⁸ : « *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* ».

Pour F.FERERU⁹ : « *l'avantage concurrentiel est l'obtention d'un profit durablement supérieur à celui des concurrents* ».

Une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permet de distinguer la concurrence.

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 de la ressource humaine (l'ensemble des connaissances et de savoir-faire des salariés)
- **Les facteurs clés de succès** : permettent d'assurer la réussite d'une entreprise, ce sont des caractéristiques organisationnelles et technologiques liées à l'offre de l'entreprise, on peut citer comme exemples, la diminution des coûts, l'image donnée par l'entreprise, les technologies spécifiques utilisées...etc.

1.3 Les typologies de la compétitivité

La littérature distingue généralement entre compétitivité prix et compétitivité hors prix.

⁸ PORTER M., L'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 1999.

⁹ FREDERIC F., l'essentiel du management pour MBA, stratégie, les fondamentaux, édition EYROLLES, 2008, Paris, p.116.

CHAPITRE I : Généralités sur la compétitivité

1.3.1 La compétitivité prix

L'entreprise se trouve dans une situation de compétitivité-coût, ou de concurrence par les coûts, lorsqu'une baisse relative de coûts de production lui permettrait d'augmenter ses exportations, de gagner des parts de marché, d'améliorer sa balance commerciale.¹⁰ La maîtrise des coûts permet de maintenir un avantage concurrentiel.

Le prix est l'un des facteurs fondamentaux de la compétitivité, c'est pour cela que l'entreprise cherche à vendre ses produits à des prix plus bas, pour pouvoir gagner des clients et, donc, des parts importantes sur le marché.

Afin de baisser le prix et d'obtenir un prix compétitif, l'entreprise réduit les coûts de production, par la baisse des coûts des matières premières, la baisse des coûts salariaux, ou encore par une augmentation de la productivité. Ainsi pour l'entreprise qui n'arrive pas à réduire ses coûts de production, elle peut réduire sa marge commerciale momentanément car elle peut entraîner une dégradation de la situation financière, mais pour l'entreprise qui exporte, elle peut tirer profit des différences de change qui existent entre sa monnaie nationale et celle du pays dans lequel elle vend ses produits.

1.3.2 La compétitivité hors prix

L'entreprise recourt à cette forme de compétitivité afin de rentabiliser plus d'argent. Elle consiste dans la capacité de vendre des biens et des services pour d'autres motifs que leur prix tels que : la qualité, l'efficacité du réseau de commercialisation, positionnement dans la gamme, l'innovation, l'image de marque. Elle oblige les consommateurs, exigeants une certaine qualité sur leurs biens ou services, d'acheter chez cette entreprise plutôt que chez une autre, à condition qu'elle ne soit pas concurrencée sur ses idées. Il s'agit des 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'investissement pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Ses principaux déterminants sont :

- L'existence d'une capacité physique de production pour répondre et s'adapter à la demande, et éviter ainsi le déplacement des consommateurs vers les concurrents ;

¹⁰ NEZEYS B., les politiques de compétitivité, Economica, Paris, 1994, p.8.

CHAPITRE I : Généralités sur la compétitivité

- La qualité du produit qui devient de plus en plus un défi et un enjeu de compétitivité et comporte, outre les caractéristiques objectives de produit, la perception des acheteurs, le délai de mise en marché et la disponibilité au consommateurs ;
- La différenciation de produit pour que le consommateur le considère comme unique par rapport aux produits offerts par d'autres entreprises, cette caractéristique de compétitivité hors prix est le résultat de l'innovation.

La compétitivité hors prix peut recouvrir la compétitivité technologique et organisationnelle :

A. La compétitivité technologique

Selon A. MARSHAL et J. SCHUMPETER¹¹, ce type de compétitivité est définie comme suit : « *forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts, porte sur les produits eux même, elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence* »

B. La compétitivité organisationnelle

Selon M. Porter¹² 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.

1.4 *Compétitivité et tendances actuelles*

De nos jours, l'entreprise éprouve des ambitions mondiales visant à acquérir un avantage concurrentiel global à travers la détection et l'exploitation de nouvelles opportunités de création de valeurs, en prenant en considération les disparités locales d'un marché à l'autre,

¹¹ Cités par, MARNIESSE S. et FILIPIAK E., Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de développement, Paris, 2010, p.34.

¹² PORTER M., L'avantage concurrentiel des organisations, Inter Editions, 1993.

CHAPITRE I : Généralités sur la compétitivité

il faut aussi essayer d'atteindre les bienfaits et tirer parti des économies d'échelles, choisir ses débouchés et maximiser la perfection de la circulation des informations.

Dans le cadre de la mondialisation, la compétitivité devient de rigueur et acquiert plus de profondeur et plus d'importance. On s'intéresse au choix d'une compétitivité prix ou d'une compétitivité hors prix, ce qui importe c'est de renforcer son positionnement face à la concurrence inévitable, le mixage des deux types de compétitivité s'impose.

Dans l'ère de l'hyper compétitivité¹³, les nouveaux entrants pénètrent les marchés avec férocité d'une manière à renverser les oligopoles nationaux et les leaders bien établis dans leur secteur.

L'hyper compétitivité représente une rivalité croissante, prenant plus la forme d'une course à l'innovation renforcée par la généralisation d'une stratégie agressive de prix et de compétence, ce qui contribue à changer les règles de la concurrence, on parle plus de raccourcissement du cycle de conception et de vie des produits, des partenariats avec les fournisseurs et d'une orientation vers le client.

Les entreprises hyper compétitives récoltent les fruits de la mutation du marché, car elles ont compris que les règles du jeu ont changé et que les barrières protégeant les leaders se sont affaiblies, et que seules les entreprises audacieuses et flexibles gagneront le défi de la mondialisation.

Certes la disparition des barrières peut pénaliser les entreprises nationales mais précisant que les marchés protégés deviennent à terme moins compétitifs. On pourrait se trouver ainsi dans une économie à double vitesse : certains secteurs sont affaiblis et se retrouvent à la traîne, tandis que d'autres sont hautement compétitifs sur les marchés mondiaux.

L'hyper compétitivité qui caractérise les nouvelles entreprises souples et créatives, est en passe de devenir une norme de succès dans le commerce mondial. Le succès des entreprises hyper compétitives est fondé sur une innovation rapide, des cycles raccourcis de

¹³ RENARD Laurent, Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions, Le cahier du management, Montréal, 2003, p.12 [https://www.researchgate.net/profile/Gilles_St_Amant/publication/228462173_capacité_capacité_organisationnelle_et_capacité_dynamique_une_proposition_de_définitions] (page consultée le 17 avril 2016)

CHAPITRE I : Généralités sur la compétitivité

conception et de vie des produits, une concurrence agressive, il s'agit d'une nouvelle façon de répondre aux attentes des clients.

Finalement, la compétitivité n'est pas un concept statique, ce concept est lié aux conditions économiques du pays, ainsi qu'aux conditions du marché international. Pour maintenir sa compétitivité, l'entreprise doit suivre un processus d'ajustement continu en réponse à des facteurs internes et externes, intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle et faire face à la concurrence réelle et potentielle à court et moyen terme.

L'environnement de l'entreprise est devenu rudement concurrentiel, la maîtrise des coûts est devenue fondamentale, les marges de profit sont de plus en plus étroites, la qualité devient une exigence basique du consommateur et les délais doivent être les plus brefs possibles.

Section 2 : Les déterminants de la compétitivité

Selon les travaux de GROSSMAN et HELPMAN (1990)¹⁴ la compétitivité est déterminée par un ensemble de facteurs nationaux et internationaux¹⁵.

2.1 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, la régulation fiscale et 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.

2.1.1 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.

2.1.2 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.

¹⁴ Cité par HANCHANE Saïd et ABDOUNI Abdeljabbar, Les dynamiques de la croissance économique et de l'ouverture dans les pays en voie de développement : quelques investigations empiriques à partir des données de Panel, Document de travail LEST-CEDERS, Mars 2004, p.3 [<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00083720/document>] (page consultée le 17 avril 2016).

¹⁵ LACHAAL 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, 2 001. p. 2 9 -36 (Cahiers Options Méditerranéen n es; n. 57)

2.1.3 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.

2.1.4 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).

2.1.5 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.

2.1.6 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.

2.2 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.

2.2.1 Le taux de change

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

2.2.2 Les conditions du marché mondial

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 part¹⁶. Le premier développement est fondé sur l'institutionnalisation du système GATT/OMC qui favorise l'ouverture des marchés nationaux vers le commerce international des marchandises et des services. 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. Cette divergence paraît paradigmatique concernant les deux stratégies différentes en vue de l'établissement des règles du marché mondial. D'une part, il s'agit clairement d'une stratégie de dérégulation par réglementation, d'autre part il s'agit d'une stratégie de dérégulation par concurrence entre systèmes nationaux.

¹⁶BEHRENS Peter, Revue internationale de droit économique, Edition de Boeck supérieur, France, 2003/3-4

2.2.3 Le coût de transport international

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

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

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

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

Section 3 : Les mesures de la compétitivité

Afin d'évaluer la compétitivité, plusieurs instruments ont été utilisés dans les travaux empiriques. Par catégorie, sont utilisés : les mesures relatives aux coûts de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et enfin les mesures relatives aux échanges commerciaux. Compte au niveau micro-économique, deux types d'instruments ont été au centre de l'analyse de la compétitivité des entreprises. A savoir, les mesures relatives à la part du marché et les mesures relatives au profit¹⁷.

3.1 Les mesures relatives aux coûts de production

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

3.2 Les mesures relatives à la productivité des facteurs

JORGENSON et NISHIMIZU (1978) ont été les premiers à introduire la notion des écarts de productivité entre deux entités. Défini comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérée par leurs parts, ce concept a été empiriquement utilisé par Conrad (1988) et Christensen et al. (1981). Ainsi, la diminution de l'écart de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde. L'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes majeures. La première est que cet indicateur ne capte que les différences dues à la technologie et aux écarts des efficacités techniques. Les différences de compétitivité dues

¹⁷ BEHRENS Peter, Revue internationale de droit économique, Edition de Boeck supérieur, France, 2003/3-4

CHAPITRE I : Généralités sur la compétitivité

aux différences des prix des facteurs sont négligées. La deuxième est que cet instrument, à l'instar des coûts de production, ne contient aucune information quant aux déterminants de la compétitivité hors prix.

3.3 Les mesures relatives aux échanges commerciaux

A l'instar des indicateurs de performance relatifs à la productivité des facteurs, ceux relatifs aux échanges commerciaux sont basés également sur la théorie de l'avantage comparatif. En effet l'existence d'un avantage comparatif entraîne un avantage coût et donc une certaine spécialisation dans ce produit expliquant sa part importante dans les exportations. Dans ce cas, l'entreprise doit s'assurer sa position sur ses produits en termes à sa capacité de les promouvoir et à les distribuer. Il s'agit de la capacité de l'entreprise à gérer concrètement son chiffre d'affaire et défendre durablement ses avantages concurrentiels.

Ces mesures sont régies par des indicateurs : politique produit qui définit les métiers et les activités de l'entreprise, politique prix suivant le type de stratégie concurrentiel retenue (stratégie de domination par les coûts, ou stratégie de différenciation), qualité d'un produit et service c'est-à-dire l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites¹⁸, et enfin, la politique de distribution et force de vente concernant la vente des produits finaux, l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs de processus de distribution qui influence sur la rentabilité de l'entreprise et de sa pérennité.

3.4 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

¹⁸ THEVENOT D., Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, SEP Division de Snecma, Paris, 1998, p.12.

CHAPITRE I : Généralités sur la compétitivité

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.

3.5 Les mesures relatives au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on trouve sont focalisées ou bien 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'autre facteur de différenciation des produits. Alors, la mesure de la compétitivité doit prendre en considération un ensemble de facteurs significatif tel que la qualité et le rapport qualité/prix, la gestion des ressources humaines et l'organisation de l'entreprise.

CHAPITRE I : Généralités sur la compétitivité

Au terme de ce chapitre, il ressort que l'interprétation du concept de compétitivité d'une nation, d'une industrie ou d'une entreprise est présentée par la littérature avec une multitude de facteurs qui la conditionne.

Ces indicateurs présentent plusieurs insuffisances notamment ce qui concerne les déterminants hors prix qui ne prennent pas en considération la fiabilité et la qualité des produits ainsi que le service offert.

L'analyse de la compétitivité ne se limite pas à la détection des forces et les formes de structures, l'importance de son analyse réside dans la compréhension de son évolution qui pèse de plus en plus sur les entreprises et leur vision stratégique.

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

Suivant le discours employé par de nombreux dirigeants de grandes entreprises, un bon stratège¹⁹ consiste en une réflexion à long terme tout en enregistrant sur le court terme les meilleurs résultats soit-il.

Cette stratégie conduit d'une part, à proposer une nouvelle approche de la concurrence, fondée sur l'étude des comportements concurrentiels et fournit, par la suite, des principes d'action pour les entreprises en situation de forte rivalité concurrentielle.

Sachant qu'avant chaque développement sur un marché étranger, l'entreprise doit impérativement vérifier qu'elle dispose de capacités, du savoir-faire, et doit être dans la mesure de gérer des risques liés à son activité d'exportation.

Dans ce chapitre, nous tenterons, en premier lieu, d'expliquer l'évolution du concept d'internationalisation des entreprises et les risques liés à cette opération, nous exposerons, dans la deuxième section, le concept de la stratégie d'internationalisation des entreprises, de définir la stratégie d'internationalisation, ses caractéristiques et ses différentes typologies, un début présentatif qui nous permettra d'appréhender la troisième section où nous essayerons d'apporter quelques éclaircissements sur l'analyse stratégique de l'entreprise.

¹⁹ABATE R., DUCREUX J-M., KACHANER N., Le grand livre de la stratégie, Edition De Boeck Université, France, 2011.

Section 1 : Evolution du concept d'internationalisation des entreprises

Le phénomène d'internationalisation est caractérisé par l'ouverture croissante des économies aux échanges extérieurs de biens, de services et des capitaux. Cette tendance à l'ouverture s'observe par la part des exportations dans la production nationale, l'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégiques des entreprises et face à la concurrence accrue et l'apparition de nouveaux marchés, l'entreprise se voit de sortir d'un cadre national et d'adopter une démarche internationale.

L'internationalisation est "*une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national. Elle peut s'exprimer par la conquête de marchés à l'exportation, par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou encore par des alliances ou des partenariats internationaux*"²⁰.

1.1 Les fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises

Plusieurs approches théoriques ont expliqué les déterminants et les facteurs qui conditionnent la présence durable des entreprises sur les marchés étrangers.

1.1.1 L'approche par les compétences (PENROSE, 1959)

Cette approche a été développée suite aux travaux de Penrose. Elle met en avant le rôle des compétences de l'équipe dirigeante qui permettent d'initier et de construire le processus stratégique lié à l'internationalisation. Ce processus est le résultat d'une combinaison de différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par l'entreprise qui fixe comme objectif l'efficacité et la capacité de saisir les opportunités des marchés étrangers.

²⁰ Cité par DARBELET M. et IZARD L., L'essentiel sur le management, 5^{ème} édition FOUCHER, Paris, 2006, p.462

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

1.1.2 Théorie de cycle de vie d'un produit (VERNON, 1961)

Dans sa théorie du cycle de vie d'un produit, Vernon montre que l'internationalisation s'explique par la dynamique du monopole d'innovation.²¹

- **Phase de lancement** : durant cette phase le produit est nouveau, donc pas d'échange international : le monopole vend et teste son produit sur son marché national ;
- **Phase de croissance des ventes** : le monopole produit, à la fois, pour son marché intérieur et pour l'exportation vers les pays développés ;
- **Phase de maturité** : le pays innovateur, qui était auparavant exportateur du bien, l'importe à présent des pays développés, où des entreprises imitatrices sont apparus qui produisent à moindre coût ;
- **Phase de déclin** : l'entreprise innovatrice et suiveuses délocalisent leur production dans les pays en voie de développement, afin de limiter les coûts de production, le pays innovateur et les pays développés deviennent tous deux importateurs du bien.

1.1.3 Le paradigme OLI (Ownership, Localisation, Internationalisation advantage) (DUNNING, 1988)

Dunning propose une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct.

- **L'avantage spécifique (O)** : l'entreprise possède des actifs incorporels qui sont exploités de manière rentable tel que la technologie, le brevet, etc.
- **L'avantage à la localisation (L)** : l'entreprise utilise ses actifs pour produire dans plusieurs pays afin d'être compétitif, la délocalisation répond à l'intérêt d'une division internationale du processus productif.
- **L'avantage à l'internationalisation (I)** : permet d'éviter les couts associés aux transactions entre sociétés indépendantes, elle assure un meilleur contrôle sur l'utilisation des technologies et évite sa sous-évaluation par le marché.

²¹ Les théories du commerce international, cours d'économie du forum, www.forum.scpo.com, (consulté le 24 mai 2016)

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

Ainsi le choix de l'investissement, comme mode de pénétration des marchés étrangers, est réalisé dans le cas où l'entreprise possède les trois types d'avantages, s'il n'y a pas un avantage à la localisation, l'entreprise procède aux exportations en établissant son propre réseau de vente. Dans le cas où l'entreprise ne possède qu'un avantage spécifique elle effectue alors la vente de licence.

1.1.4 L'approche par les réseaux (JOHNSON et VAHLNE, 1977-2009)

Cette approche a été développée à partir des travaux de l'école d'UPPSALA, Johnson et Vahlne ont tenté de mettre en avant l'importance de la position de l'entreprise dans son réseau dans le processus d'internationalisation. Le réseau correspond à l'ensemble des relations d'échanges que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, facilitant ainsi l'accès sur les marchés étrangers.

1.2 Les motifs d'internationalisation des entreprises

Plusieurs raisons poussent les entreprises à s'internationaliser :

1.2.1 Les raisons stratégiques

- L'internationalisation permet de répartir les risques entre plusieurs pays, l'entreprise trouve à l'étranger de nouveaux clients pour ses produits et diversifie ses débouchés, de cette façon, elle diminue les risques liés aux différentes phases du cycle de vie de produit et les risques de concurrence. Ceci lui permet de maintenir sa position de force. L'entreprise doit être là où sont ses concurrents ;
- L'internationalisation procure à l'entreprise un avantage concurrentiel lié aux économies d'échelles générées par la production de plus grande quantité, cette dernière due à la maîtrise des approvisionnements et au niveau de la main d'œuvre (moins cher dans certains pays, ce qui permet de baisser les coûts de production).

1.2.2 Les raisons liés au marché

- L'internationalisation permet le développement de l'entreprise quand le marché domestique est saturé ou quand il présente une structure oligopolistique qui rend

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

difficile tout gain de part de marché, elle se positionne, alors, sur de nouveaux marchés moins concurrentiels ;

- La réglementation limite le développement de l'entreprise ;
- L'implantation locale permet de contourner les réglementations tarifaires ou protectionnistes mises en place par les états et qui limitent les exportations ;
- Conditions de production qui freinent le rythme de la croissance ou de profit.

1.2.3 Les raisons politique et techniques

- L'ouverture des frontières, la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires dans le cadre de la GATT puis de l'OMC, la création de zones de libre-échange ont favorisé l'essor du commerce international, et ont contribué à la baisse du coût des transports internationaux et le développement des moyens de communication, en facilitant les échanges de biens et des services.

1.3 Les principaux risques liés à l'internationalisation

Toute activité commerciale qui s'exerce sur le marché international implique une prise de risques, qui peuvent se manifester par un évènement dommageable pour l'entreprise, survenu à travers l'incertitude du futur qui met en péril le devenir de l'entreprise.

Les principaux risques liés aux opérations du commerce international sont :

1.3.1 Le risque commercial

C'est principalement l'incapacité financière temporaire ou définitive de l'acheteur à payer le montant de la transaction qu'il s'était engagé à régler dans les délais convenus.

1.3.2 Le risque de non transfert

Provient d'une décision des autorités du pays de destination de marchandises qui empêche l'acheteur de s'acquitter réellement de la dette en lui refusant les autorisations de transfert de devises. La situation monétaire difficile de nombreux pays oblige à retarder la délivrance des devises.

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

1.3.3 Le risque catastrophes

Le risque catastrophe est apparu dans le cas d'une catastrophe naturelle (tremblement de terre, éruption volcanique, inondation,...), l'acheteur ne s'est pas acquitté de sa dette, ce qui a affecté sa solvabilité.

1.3.4 Le risque politique

Le risque politique est un risque lié à des événements indépendants de la volonté de l'acheteur qui empêche le paiement. Ces événements peuvent survenir de situation économique ou politiques du pays de l'acheteur (instabilité gouvernementale, les guerres civiles, les révolutions, les émeutes,...). Devant l'ampleur de la crise d'endettement des pays en développement, le risque pays devient une réalité omniprésente.

1.3.5 Le risque de change

Le risque de change est lié à la variation du taux de change lorsque la date de paiement est éloignée par rapport à la date du contrat. Il intervient lorsque l'entreprise réalise ses opérations d'importations et d'exportations en devise étrangère (les coûts sont libellés en devise étrangère). Ce risque est supporté par l'importateur dans le cas d'appréciation de ces devises étrangères et par l'exportateur dans le cas de dépréciation de la devise par rapport à la monnaie nationale.

Au final, si l'internationalisation présente des avantages indéniables, elle inclut néanmoins des inconvénients, s'engager dans cette dernière c'est prendre un risque de tout perdre. Ainsi le développement international doit être accompagné par le choix d'une approche d'internationalisation qui oriente sa stratégie et le développement de son activité à l'international. Mais avant toute démarche stratégique internationale, l'entreprise doit fixer des objectifs avant de se lancer dans l'élaboration d'un diagnostic stratégique.

Section 2 : Le concept de stratégie d'internationalisation des entreprises

«Une entreprise a toujours une stratégie, même si elle ne l'exprime pas et même si elle ne s'en aperçoit pas»²².

La stratégie demeure le noyau et la condition par laquelle l'entreprise peut exister et à travers laquelle elle préserve son existence.

Autant qu'un système, l'entreprise entretient des relations internes et externes vers lesquels elle détient un pouvoir qu'elle émet et subit, cette réalité implique une certaine cohérence "interne - externe" que seule une stratégie adaptée à l'objectif et aux ressources de l'entreprise peut réussir.

La stratégie permet à l'entreprise de s'adapter à son environnement tout en mettant en valeur son autonomie d'action.

2.1 Définition de la stratégie d'internationalisation

Dans l'art militaire, une stratégie détermine l'attitude des combattants, dans leur organisation d'un affrontement, à combiner entre les trois questions fondamentales : Dans quel espace ? À quel moment ? Avec quels moyens ?²³

Ce qui explique le fait, d'intervenir au bon endroit, au bon moment avec les moyens nécessaires et suffisants. Facile à dire, mais il est très difficile à mettre en œuvre, car il faut toujours anticiper dans ces trois domaines.

La stratégie reste subordonnée aux buts finaux de l'entreprise, elle désigne l'ensemble des objectifs opérationnels et les règles d'action utilisées pour atteindre l'objectif majeur, dans cette perspective, le terme stratégie acquiert la signification du "plan stratégique". Ce plan comprend la définition des objectifs généraux et la prise en compte explicite de

²² CONSO Pierre et HEMICI Farouk, L'entreprise en 20 leçons : stratégie-gestion-fonctionnement, Management sup., 4^{ème} Edition Dunod, Paris, 2006.

²³ DESREUMAUX A., Stratégie, Edition Dalloz, France, 1993

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

l'environnement turbulent. Mais il s'agit aussi de l'outil de la stratégie dans l'aspect budgétaire²⁴.

La stratégie peut être aussi définie à travers le lien existant entre Entreprise – environnement : « *défini les objectif majeurs... trace la grande ligne du plan à suivre pour les atteindre et fixe les moyens nécessaires à leur poursuite... Elle établit les relations entre l'entreprise et son milieu extérieur... et a une fonction novatrice et créatrice* »²⁵.

Dans cette optique, la stratégie peut être l'ensemble de critères de décisions permettant de mettre en œuvre la politique générale en définissant des objectifs et des moyens à mettre en œuvre. Ces objectifs et ces moyens étant intégrés logiquement et chronologiquement de façon à constituer un plan : le plan stratégique²⁶. Ce dernier intègre le choix des objectifs opérationnels et constitue en quelque sorte le réalisme de la stratégie qui est son recteur.

*« La stratégie est à la fois un plan organisant et coordonnant les actions, le résultat d'un processus de décision et d'un processus de fonctionnement de l'organisation dans son ensemble »*²⁷.

2.2 Typologies de la stratégie d'internationalisation

Dans leur processus d'internationalisation, les entreprises adoptent différentes stratégies selon leur taille et leur structure. Selon M. PORTER en trouve quatre types de stratégies d'internationalisation :

2.2.1 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 entend étendre 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

²⁴ YAMI Saïd, Fondements et perspectives des stratégies collectives, Revue française de gestion, cairn.info, 2006, p.87 à 90

²⁵ DOSI G., TEECE D. et WINTER S., Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, Revue d'économie industrielle, n°51, 1^{er} trimestre, 1990.

²⁶ M'RABET Rachid, La décision d'investissement de l'entreprise, Edition Consulting, 1996

²⁷ LAPERCHE Blandine et LEFEBVRE Giliane, Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes, Edition de Boeck supérieur, France, 2013, p.127-154

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

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 s'adaptant aux différents marchés locaux. Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur internationalisation à quelques pays et souhaitant limiter les coûts de structure et de coordination. Les entreprises se situant au premier stade du processus d'internationalisation adoptent souvent cette stratégie.

2.2.2 La stratégie multinationale

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 étrangères. Les décisions stratégiques restent centralisées au siège de l'entreprise alors que la gestion des activités locales est confiée aux unités locales. L'entreprise multinationale adopte des stratégies multidomestiques pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux. Les opérations locales sont entreprises de façon à exploiter les opportunités locales. 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 et ou services sont développés selon les spécificités locales en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché local. La standardisation est bannie, chaque marché ayant ses besoins différents de ceux des autres marchés que l'entreprise se doit de satisfaire. Les marchés potentiels pour l'entreprise multinationale sont ceux de taille importante ou à forte croissance et où l'intensité concurrentielle est moyenne ou faible. Les facteurs clés de succès pour une entreprise multinationale sont la gestion des relations entre le siège et ses filiales, le management des mutations internationales et au positionnement et à l'image des différentes filiales au sein de leur pays d'accueil respectifs.

2.2.3 La stratégie globale

L'entreprise globale ou mondiale adopte une stratégie à vocation mondiale axée autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Le monde est considéré comme un seul marché. La stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

L'entreprise à l'échelle mondiale. Les offres proposées sont standardisées avec un marketing indifférencié, une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques. La recherche d'économies d'échelle, le partage des coûts la coordination des flux et l'intégration de la recherche, au plan mondial sont au cœur de la stratégie globale. L'entreprise globale essaie de dépasser le stade des différences culturelles en gérant au plan mondial l'intégration des équipes et le développement des activités. Elle est à la recherche d'une véritable identité, ce qui constitue l'un des facteurs clés du succès.

2.2.4 La stratégie transnationale

L'entreprise transnationale n'accorde pas une importance capitale à l'attachement de son pays d'origine. Elle baigne dans la mixité culturelle, ce qui explique son détachement au pays d'origine. Elle tend à perdre son identité nationale. 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 quelque sorte 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. Les facteurs clés de succès de la stratégie tiennent à la capacité de l'entreprise transnationale à coopérer avec les exigences d'intégration et de différenciation, transformant ces contradictions en une réalité opérationnelle.

2.2.5 Les autres stratégies

Il y a lieu de distingués entre deux stratégies :

2.2.5.1 Les stratégies génériques

Chaque entreprise a une stratégie à construction unique qui reflète sa situation particulière. Cependant, et d'un point de vue global, il existe trois types de stratégies, proposées par M. PORTER, qui assurent une cohérence interne-externe et qui permettent aux entreprises d'assurer leurs position à long terme et de créer l'écart compétitif par rapport aux concurrents. Les trois catégories de stratégie sont :

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

- ***La domination globale au niveau des coûts***²⁸

Le coût désigne une dépense de l'entreprise nécessaire à la réalisation de son activité, c'est aussi le prix de revient d'un produit ou d'un service. La domination au niveau des coûts est une stratégie offensive basée sur le contrôle des coûts afin de le minimiser par rapport à ceux des concurrents ce qui va lui permettre d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur, peu importe la vivacité des forces de la concurrence.

- ***La différenciation***

Chaque entreprise cherche à se démarquer, en proposant des produits différents, ceci concerne la politique de différenciation qui est une stratégie permettant aux entreprises de contourner les inconvénients de la concurrence en répondant aux attentes des consommateurs. La différenciation peut résulter d'une conception originale ou d'une image de marque, d'une forme technologique, une apparence extérieure, l'originalité des services rendus à la clientèle ou des moyens d'approche à la clientèle : promotion, publicité, etc.

- ***La concentration***

La concentration est un procédé portant sur la dimension de l'entreprise, ou sur son activité, pour la taille nous évoquant une :

- Augmentation de la dimension de l'entreprise et de l'accumulation de capital;
- Diminution, par voie de conséquence, du nombre des concurrents ;
- Augmentation des barrières à l'entrée, en raison de la concentration de l'activité ;
- Un avantage coût.

La concentration est une situation particulière d'une activité qui est dominée par quelques producteurs.

²⁸ CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Hatier, 2013.

2.2.5.2 Les stratégies d'alliance et l'intégration verticale

Le phénomène de l'internationalisation a élargi l'espace de l'action stratégique, et accélérer la course de cette dernière. La flexibilité et la rapidité d'adaptation sont devenus les qualités majeures de l'entreprise, mais les enjeux financiers et les risques sont de plus en plus grands.

- **Stratégie d'alliance**

L'internationalisation peut s'effectuer par le moyen de coopération internationale qui permet d'échapper à l'isolement territorial et répondre aux défis des marchés. Il s'agit de l'alliance qui représente l'association, dans un but stratégique bien précis, de plusieurs entreprises qui restent indépendantes, voire concurrentes. Elle prend les formes suivantes : la franchise, le contrat de gestion ou le contrat d'assistance. Les coopérations ou les alliances, au niveau internationales, restent un phénomène récent ce qui nous poussera à ne pas rendre un jugement facile, dans le cas contraire, l'alliance semble être une modalité de développement inévitable dont le but est de renforcer la compétitivité, rentabiliser les investissements, réduire les coûts et provoquer des effets de synergie.

- **Stratégie d'intégration verticale**

Une stratégie d'intégration verticale se justifie si l'entreprise espère augmenter sa rentabilité, son efficacité ou son contrôle et si sa branche d'activité est appelée à un fort taux de croissance. Cette stratégie décrit un mode de propriété et de contrôle regroupant sous une seule autorité les divers stades de production et distribution concernant un type de produits ou services donnés aux différents stades de la chaîne de valeur.

D'une manière plus simple, l'intégration verticale consiste, pour une entreprise, à intégrer dans sa propre activité celle de l'un de ses fournisseurs.

En sommes, malgré le fort intérêt démontré par la stratégie d'internationalisation à travers l'élargissement du marché national, la création de nouveaux débouchés, la croissance de l'entreprise, l'optimisation de la localisation, la répartition des risques ainsi que le bénéfice d'éventuelles incitations fiscales. Elle peut poser de multiples problèmes de gestion de risques monétaires et financières liés aux fluctuations des taux de change, des

risques commerciaux et politiques, ainsi qu'au risque pays lié aux critères régionales et politiques en générale.

Section 3 : L'analyse stratégique de l'entreprise

L'analyse stratégique permet de mettre en relief les données internes à l'entreprise qui feront l'objet d'un diagnostic et les données externes qui feront, à leur tour, l'objet d'une analyse de l'environnement. Ainsi l'entreprise sera en mesure de faire un inventaire déterminant les principaux facteurs de la réalisation d'une stratégie et son évaluation.

Pour mener à bien une analyse stratégique, il convient à l'entreprise de réfléchir sur les éléments structurant ses activités tel que le métier, la mission, etc. ils fournissent un cadre dans lequel s'inscrit le diagnostic. Cette étape qui a été introduite dans le modèle de L.C.A.G., est centrée sur la confrontation des forces et des faiblesses de l'entreprise (analyse interne) aux opportunités et menaces de l'environnement concurrentiel (analyse externe). La méthode comprend deux volets : le premier, désigné caractérisation du profil concurrentiel de l'entreprise, et le second, qualifié d'analyse concurrentielle, qui consiste en l'identification des déterminants de la concurrence.

3.1 *L'analyse interne*

L'analyse interne consiste à évaluer le profil de l'entreprise, qui permet d'identifier ses capacités à mettre, en évidence, tant ses forces et compétences distinctives, que ses faiblesses et autres handicaps concurrentiels. Elle permet de déterminer la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses concurrents. La chaîne de valeur de Porter (1985) constitue le concept le plus populaire.

- **La chaîne de valeur (Porter, 1985)**

La chaîne de valeur (voir figure 1) est un outil d'analyse des activités de l'entreprise (conception, achat, production,...) qui permet de mettre en évidence ses forces et ses faiblesses et qui lui permet d'améliorer sa performance globale et construire un avantage concurrentiel, à travers le renforcement des compétences nécessaires de chaque fonction ainsi que les liens entre elles.

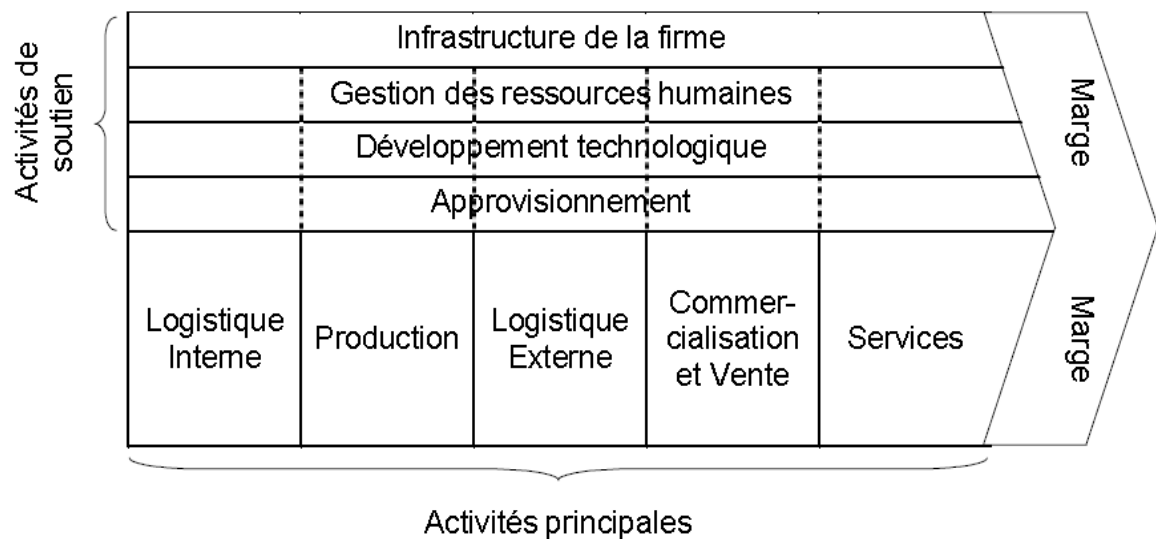
Pour PORTER M., nous pouvons distinguer entre les activités suivantes :

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

- Les activités principales : celles qui concourent directement à la création matérielle et à la vente du produit ;
- Les activités de soutien ou support : elles viennent en appui à l'activité principale et forment l'infrastructure de l'entreprise.

C'est un outil d'optimisation et d'analyse valeur/coût, mais sa mise en œuvre est plus difficile que celle de d'autres méthodes fondées sur l'évaluation de quelques critères stratégiques pour déterminer la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Figure 01 : La chaîne de valeur de PORTER M.



Source : PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, Edition DUNOD, France, 2003

3.2 Analyse externe

L'analyse externe, dite aussi analyse concurrentielle, permet d'identifier les exigences et les contraintes de l'environnement, c'est-à-dire de mettre en évidence les pressions concurrentielles subies par l'entreprise et les facteurs clés de succès correspondants.

Selon les économistes industriels, l'analyse concurrentielle prend deux directions complémentaires :

A. Le contexte concurrentiel de l'entreprise

Ce contexte s'appuie sur le concept des cinq forces et les matrices de système concurrentiel.

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

- **Le modèle des cinq forces concurrentielles (Porter, 1980)**

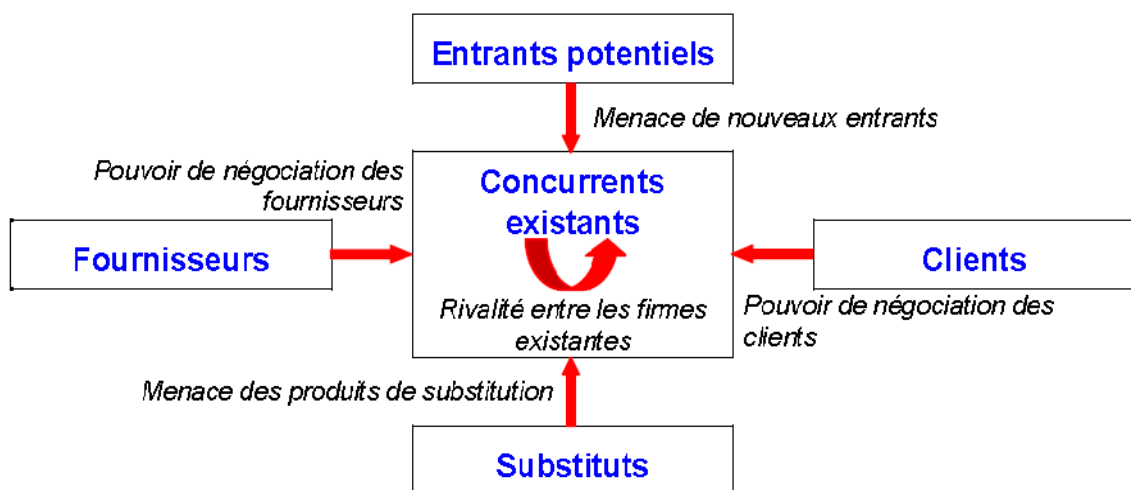
Le modèle des cinq forces de Porter caractérise un environnement concurrentiel et non une entreprise en particulier : pour tous les concurrents en présence, l'analyse est la même et les facteurs clés de succès sont identiques. Ce qui diffère, c'est la capacité des entreprises à les maîtriser.

Selon Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de services (voir figure 2) :

1. le pouvoir de négociation des clients,
2. le pouvoir de négociation des fournisseurs,
3. la menace des produits ou services de substitution,
4. la menace d'entrants potentiels sur le marché,
5. l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

La configuration, la hiérarchie et la dynamique de ces forces permettent d'identifier les facteurs clés de succès ; la maîtrise de ces facteurs clés permet aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel.

Figure 2 : Les cinq forces concurrentielles de PORTER M.



Source : DURAFOR Daniel, Marketing et action commerciale, Edition DUNOD, France, 2000

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

- **La matrice des systèmes concurrentiels du Boston Consulting Group (BCG, 1981)**

La matrice BCG (voir figure 3) permet d'identifier le système concurrentiel dominant sur la stratégie appliquée. Cette matrice, connue pour son instrumentalité, permet de préciser les caractéristiques dominantes de la concurrence sur la stratégie appliquée à partir de deux critères d'évaluation (voir tableau explicatif 1) :

- Le nombre de sources de différenciation concurrentielle concevables, et
- L'importance de l'avantage concurrentiel qu'il est possible de construire par une stratégie.

Figure 3 : La matrice BCG de PORTER M.

Possibilité de différenciation	<i>Forte</i>	Fragmentation	Spécialisation
	<i>Faible</i>	Impasse	Volume
		<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
		A vantage concurrentiel	

Source : HELFER J-P., KALIKA M. et ORSONI J., Management, stratégie et organisation, Edition Vuibert, 2000.

Tableau 1 : Les caractéristiques de chaque système concurrentiel et la stratégie adoptée.

SYSTEME CONCURRENTIEL	STRATEGIE
VOLUME - Nombre de concurrents faibles. - Leader très rentable. - Concurrents marginaux bénéficiaires seulement en conjoncture haute.	- Croître plus vite que les concurrents pour améliorer sa position de coût. - Attention à la stabilité du système.
SPECIALISATION - Plusieurs entreprises très rentables (qui dominent les niches). - Partie centrale de chaque niche arbitraire, frontières évolutives et concurrence sévère. - Suiveurs non rentables.	- Focaliser l'effort sur les niches défendables. - Maximiser l'avantage sur les coûts spécifiques en étant leader de la niche. - Minimiser la pénalité sur les coûts partagés en poussant les coûts spécifiques le plus loin possible.
FRAGMENTATION - Beaucoup de petits concurrents entrant et sortant continuellement. - Marges diverses et instables. - Une grosse entreprise est désavantagée par rapport à une petite.	Pour une grande entreprise : - soit isoler l'activité et la gérer comme une P.M.E. (difficile) ; - soit transformer l'activité en une activité de volume ou de spécialisation si c'est possible.
IMPASSE - Aucun concurrent n'a de part de marché absolue élevée. - Si personne ne réduit sa production, tout le monde perd de l'argent. - Les plus modernes sont les plus endettés et les plus obsolètes les plus solides financièrement.	Concentration et entente sous l'égide des pouvoirs publics, ou : - contrôler un marché local (zone géographique ou clientèle particulière) ; - localiser l'investissement là où les coûts de facteurs sont les plus favorables ; - développer sa propre technologie et la défendre.

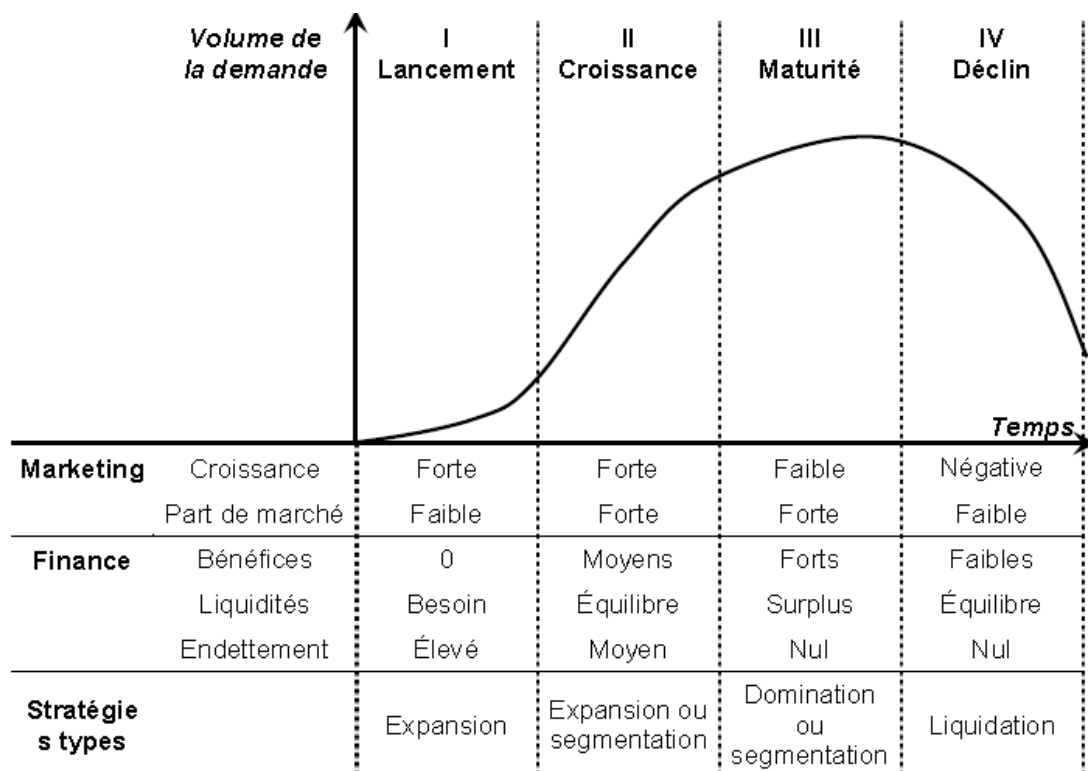
Source : Idem

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

B. Le cycle de vie d'un domaine d'activité

L'évaluation des attraits d'un domaine d'activité permet à l'entreprise de décider d'accéder ou pas sur le marché, cet attrait évolue dans le temps et en fonction du cycle de vie de l'activité qui se trouve calquée sur l'idée de cycle de vie de produit, constituée par quatre phases : démarrage, expansion, maturité et déclin, tel qu'il est montré dans la figure 4.

Figure 4 : Les phases du cycle de vie d'une activité (Martinet, 1983)



Source : Source : HELFER J-P., KALIKA M. et ORSONI J., Management, stratégie et organisation, Edition Vuibert, 2000.

Le tableau suivant permet d'identifier la phase du cycle de vie d'un domaine d'activité en se basant sur des critères d'évaluation correspondant à chaque phase. Réciproquement, ces critères explicitent les conditions prévalant dans chaque phase.

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

Tableau 2 : Les phases du cycle de vie d'un domaine d'activité par rapport aux critères d'évaluation.

Phases Critères	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
Taux de croissance	Moyen	Fort	Faible et stable	Nul ou négatif
Potentiel de croissance	Important	Important	Nul	Négatif
Nombre de concurrents	Faible à important	Important	Faible	Faible
Structure concurrentielle et stabilité des positions	Répartie et volatile	Cristallisation des positions	Stabilité des leaders	Oligopole
Technologie	Balbutiante	Evolutive	Figée	Figée
Accès au métier	Facile	Possible	Très difficile	Sans intérêt
Stratégies types	<i>Innover ou copier</i>	<i>Investir en parts de marché</i>	<i>Rentabiliser</i>	<i>Traire</i>

Source : Idem

3.3 L'analyse qualitative (SWOT)

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) c'est l'identification des Forces/Faiblesses (ou Avantages/Inconvénients) et des opportunités/Menaces, tel qu'il est présenté dans le tableau 3. Cet outil, qui est une simplification du modèle LCAG (proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969), est utilisé pour la gestion et la formulation de la stratégie d'une entreprise. Il permet de combiner entre l'analyse interne et externe à l'entreprise. Afin d'ajuster l'environnement externe de l'entreprise, l'analyse SWOT sert comme outil d'analyse des points forts et des faiblesses (internes) ainsi que des opportunités et des menaces (externes).

CHAPITRE II : Stratégies des entreprise à l'international

Tableau 3 : la matrice SWOT

Forces / Avantages (Strengths)	Faiblesses / Inconvénients (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Expertise / Brevets • Différenciation pertinente des produits/service • Culture de l'innovation • Bonne implantation de l'activité • Avantage coût / savoir-faire • Processus et procédures • Qualité Marque ou réputation forte • Ramontée de l'info sur les clients • Un bon Système d'Information (SI) • Implication des salariés dans la stratégie globale 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'expertise • Produits et service indifférenciés • Mauvaise implantation • Accès aux canaux de distribution • Qualité des produits / services • Mauvaise réputation
Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Marché émergent (Chine, Internet) • Fusions, alliances stratégiques • Entrée nouveaux segments marché • Un nouveau marché international • Réduction de la réglementation • Suppression barrières commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau concurrent sur marché • Guerre des prix • Nouveau produit de substitution • Nouvelles réglementations • Entraves aux échanges commerciaux • Nouvelle imposition sur produit

Source : LAMBIN J.J, MOERLOOSE C., Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché, 7^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2008.

Pour résumer, l'analyse stratégique est une analyse qui combine les menaces et les opportunités de l'environnement externe à l'entreprise, avec ses forces et faiblesses en interne. Cette analyse, réunit les ressources et les compétences internes, les exigences et les contraintes découlant de l'environnement externe, avec pour objectif fondamentale, d'évaluer les chances, qu'aura l'entreprise d'obtenir un positionnement favorable et compétitif sur son secteur d'activité.

CHAPITRE II : Stratégies des entreprises à l'international

L'internationalisation des entreprises, l'un des moteurs de la mondialisation, représente un phénomène contemporain puissant et complexe qui touche les entreprises, les États, les communautés et les sociétés. Dans les entreprises, l'internationalisation remet en question les stratégies, les pratiques et les compétences individuelles et collectives²⁹.

Le but de la stratégie reste la défense ou la conquête de parts de marché, cette attitude de combattant justifie la raison pour laquelle le vocabulaire militaire est tout à fait adapté à l'étude de la stratégie.

La stratégie que doit adopter l'entreprise, afin de réussir l'intégration et l'évolution, doit être une stratégie flexible, par rapport aux fluctuations économiques, financières, technologique et même humaines; elle doit être globale c'est-à-dire qu'elle prend en considération l'augmentation de l'incertitude économique et de la compétition potentielle au niveau national et international, ainsi que la maturité de l'esprit de compétitivité.

L'entreprise aspirera à construire un pont stratégique, au niveau national, afin de passer à un niveau supérieur et plus difficile à franchir : on parle de la pensée stratégique globale et la recherche de la compétitivité au niveau mondial.

²⁹ RAUFFLET Emmanuel, L'internationalisation des entreprises : défis et contexte en changement, Edition Gestion, HEC Montréal, 2006

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVITAL et sa compétitivité à l'international

Afin d'apporter une réponse à la problématique de recherche, nous avons procédé à un entretien directif de plusieurs cadres de l'entreprise CEVITAL, pour essayer de comprendre les comportements stratégiques de cette dernière et détecter les principaux déterminants de sa compétitivité qui ont fait d'elle le leader sur le marché local et le principal exportateurs sur les marchés étrangers.

Dans ce chapitre, nous allons tenter de comprendre et d'expliquer la stratégie d'exportation adoptée par l'entreprise CEVITAL ainsi que le degré de sa compétitivité à l'international.

La première section sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise, la deuxième abordera l'analyse de l'environnement interne et externe, et enfin la troisième avec la stratégie d'exportation (sucre blanc) et sa compétitivité à l'international.

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

SECTION 1 : Présentation, produits et activités de l'organisme d'accueil : CEVITAL

Dans cette section nous essayerons de présenter l'entreprise CEVITAL et de porter une image sur son historique, sa situation géographique, ses activités et ses missions.

1.1 Le marché agroalimentaire en Algérie

Les industries agroalimentaires ont connu leur essor dans les années 70 avec le programme de développement, notamment par la création d'un parc de sociétés nationales pour les céréales, lait et produits laitiers, boissons, viandes, conserves, huiles et oléagineux, sucre. Elle représente la deuxième industrie du pays après l'hydrocarbure.

En plus des investissements financiers, les moteurs actuels du développement des industries agroalimentaires sont, l'innovation, la compétitivité, la mise à niveau et l'acquisition/diffusion de savoir, la gestion de la sécurité alimentaire et sanitaire des aliments. Elles contribuent à hauteur de 40% de total du chiffre d'affaire des industries Algériennes hors hydrocarbures, le secteur est dominé à 95% par le privé, selon la Confédération Algérienne du Patronat (CAP)³⁰, en 2016 il compte entre 30 000 à 35 000 secteurs.

Le gouvernement Algérien conscient de l'importance de ce secteur, et afin d'assurer la subsistance de 40 Millions d'habitants, doit maintenir son appui, financier ou non, aux principaux acteurs de cette filière. Et avec la mise en place d'un nouveau schéma directeur agricole, dénommé « Politique de Renouveau Agricole et Rural » envisage de maintenir cet appui jusqu'en 2025.

L'objectif étant l'augmentation de la production des produits de grande consommation, l'accroissement des rendements et la diminution de la dépendance extérieure.

Le développement du secteur agricole et agroalimentaire est l'enjeu majeur pour l'Algérie aux niveaux économique, politique et social. Au plan intérieur, il emploie actuellement 1,6 Million de personnes, soit 23% de la population active, il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie.

³⁰ www.djazagro.com/fr/accueil/15-francais/le-marche/6313-les-atouts-de-l-algerie-2 (Page visité le 16 avril 2016)

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

Les ménages Algériens consacrent en moyenne 45% de leurs dépenses à l'alimentation.

L'industrie agroalimentaire n'échappe pas aux influences de l'évolution mondiale. L'évolution de l'industrie agroalimentaire Algérienne est influencée par celle des agro-industries dans le monde, en raison de sa dépendance à l'égard du marché international des produits de base, mais aussi de ceux de l'équipement et de la technologie.

CEVITAL est le premier groupe agroalimentaire privé Algérien. En huit ans, il est devenu la 9^{ème} industrie agroalimentaire africaine. Son complexe industriel, implanté à Bejaia, est le plus important complexe privé de l'Algérie. L'entreprise est spécialisée dans la raffinerie de l'huile, du sucre, de la production de margarine et du stockage de sucre.

En Algérie, la consommation moyenne du sucre est de 24 kg par habitant et par an. Face à l'absence de culture de canne à sucre et de betterave sucrière, la totalité du sucre brut de ces produits est importée. Selon une étude du Ministère de l'Industrie, l'Algérie serait classée parmi les 10 premiers pays importateurs du sucre au monde.

Compte aux exportations Algériennes de produits agroalimentaires, sont passées de 40 à 300 Millions de dollars en quelques années. Ces exportations peuvent s'expliquer grâce à la hausse des exportations en 2010 dues aux expéditions du sucre blanc de CEVITAL qui détient environ 65% des parts de marché de l'huile et 80 à 85% de celui du sucre.

1.2 Historique de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL est parmi les entreprises Algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays à l'économie de marché. C'est une société par action (SPA) créée en 1998 par des fonds privés, avec un capital de 970.000.000.00 DA. Ses principaux actionnaires sont M. REBRAB et ses fils. C'est l'une des plus grandes entreprises en Algérie à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités, elle dispose de plusieurs unités de production :

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

Tableau 4 : Les unités de production et leurs capacités

Unités	Capacité
Une raffinerie d'huile	670 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise

CEVTAL est un groupe diversifié sur plus de 10 métiers avec des structures financières et managériales fortes. Le groupe emploie près de 13 000 collaborateurs répartis dans 17 filiales.

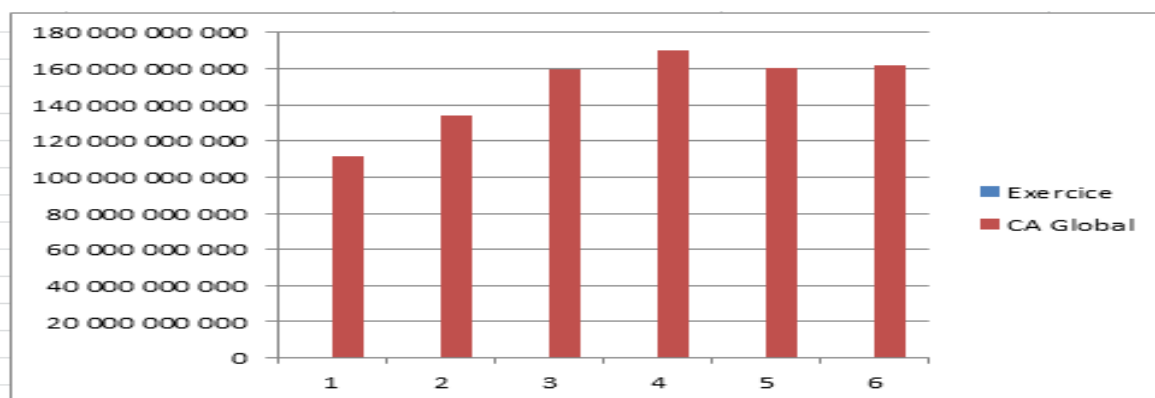
Son ambition est de participer à la création de richesse et d'emplois en Algérie, poursuivre la croissance, faire passer le pays du stade d'importateur au stade d'exportateur pour tous ses produits. Son chiffre d'affaire ne cesse d'accroître durant ces 13 dernières années :

Tableau 5 : L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CEVTAL

Exercice	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CA Global	111 485 133	134 101 224	159 420 002	170 169 204	160 501 126	161 512 220

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVTAL (en milliers de dinars Algérien)

Graphique 1 : Evolution du chiffre d'affaire des exportations de l'entreprise CEVTAL



Source : Etabli à partir de tableau 5

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

Le complexe CEVITAL est implanté au quai du port de Bejaia, à 3 km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien, étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique (avantage de localisation), ce qui lui permet de maîtriser les coûts de la logistique (transport, stockage). A côté de cet avantage, l'entreprise CEVITAL détient un avantage spécifique à travers l'utilisation des nouvelles technologies et l'invention d'un modèle de production spécifique à l'entreprise qui peut être exporté, et procurer ainsi une prestation de service.

1.3 L'organisation de l'entreprise CEVITAL

Pour faciliter la circulation de l'information et la bonne maîtrise de l'activité, l'entreprise a divisé ses activités principales sous forme de directions dont chacune d'elle a sa propre mission.

1.3.1 La Direction Générale

La Direction Générale représente le centre de décisions, de coordination et d'orientation de l'ensemble des directions de l'entreprise. Elle a pour mission de tracer la stratégie globale de l'entreprise CEVITAL par l'établissement des plans stratégiques, elle est présidée par un Président Directeur Général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

1.3.2 La Direction des Projets

Cette direction est rattachée à la Direction Générale et a pour mission la réalisation des différents projets de l'entreprise. Sa fonction consiste à :

- Réaliser les travaux de génie civil ;
- Installer tous les équipements électriques et mécaniques ;
- Choisir les fournisseurs et les constructeurs.

1.3.3 La Direction Approvisionnement

Elle a pour mission d'assurer l'approvisionnement en matières premières ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement.

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

1.3.4 La Direction Finance et Comptabilité

Sa mission principale est d'assurer l'enregistrement comptable des opérations effectuées par les différentes directions de l'entreprise et de transmettre à celle-ci les informations demandées.

1.3.5 La Direction des Ressources Humaines « DRH »

Cette direction comprend les services suivants :

- **Service du personnel** : il s'occupe de la gestion administrative du personnel, il gère les congés annuels ainsi que les congés de maladies, les absences...etc.
- **Service paie** : il s'occupe de la paie des salariés ;
- **Service développement de ressources humaines** : sa fonction consiste en la formation du personnel, ainsi que le contrôle de la gestion sociale ;
- **Service social** : il gère les accidents de travail, les invalides, ainsi que les dossiers de retraites.

1.3.6 La Direction Industrielle

Celle-ci comprend les directions suivantes :

- la direction margarinerie ;
- la direction raffinerie d'huile ;
- la direction conditionnement d'huile ;
- la direction raffinerie de sucre ;
- la direction silos ;
- la direction magasinage et expédition ;

1.3.7 La Direction Logistique

Elle a pour mission de mettre à la disposition du complexe les moyens matériels et informationnels pour assurer le bon déroulement de ses activités. Elle comprend les services suivants :

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

- **Le service transit** : celui-ci est rattaché à la Direction Logistique, il comprend : le chef de service qui veille au bon déroulement des opérations de dédouanement, de chargement et de déchargement des marchandises; déclarants en douanes chargés du dédouanement des marchandises à l'import comme à l'export; agents de qui s'occupent du chargement et du déchargement des marchandises.
- **Le service de transport** : il a pour mission d'animer, coordonner et de contrôler les activités de transport de l'entreprise.

1.3.8 La Direction Qualité Hygiène et Sécurité

Elle a pour mission d'assurer la sécurité des personnes et la protection des biens de l'entreprise. Elle assure notamment la fonction d'intervention en cas de problème, de surveillance et d'entretien du complexe.

1.3.9 La Direction Marketing

Cette direction s'occupe de la préparation et de l'organisation des stands lors de la participation de l'entreprise à la manifestation commerciale, de l'élaboration des maquettes relatives aux étiquettes des produits et de la conception des panneaux publicitaires pour la promotion des produits de l'entreprise.

1.4 *Les objectifs et les missions de l'entreprise CEVITAL*

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but d'affronter la concurrence.

Les objectifs visés par l'entreprise CEVITAL sont :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

- La réponse au besoin et attente du client ;
- L'élargissement de sa gamme de produit ;
- L'accroissement du chiffre d'affaire ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leur exportation.

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

SECTION 2 : Stratégie d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL

Il est difficile aujourd'hui de concevoir la stratégie de l'entreprise sans prendre en compte l'environnement institutionnel dans lequel elle évolue.

L'objectif principal de cette section est de mesurer l'importance de l'environnement institutionnel de l'entreprise CEVITAL dans la conception de sa stratégie ainsi que sa structure concurrentielle. Pour ce faire une étude de cas, avec l'approche SWOT et les 05 forces de PORTER, a été menée.

2.1 L'environnement institutionnel dans la conception de la stratégie de l'entreprise CEVITAL

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé la méthode SWOT. Le choix de cette méthode nous a permis d'adopter une approche multidimensionnelle par la prise en compte à la fois des éléments internes et externes à l'entreprise. L'analyse interne aura pour objectif d'évaluer la capacité stratégique de l'entreprise CEVITAL. L'analyse externe nous permettra d'identifier les différents changements intervenus dans l'environnement de cette entreprise.

2.1.1 L'environnement interne de l'entreprise CEVITAL

Il est présenté par les points forts et faibles de l'entreprise :

A. Les forces :

- Importantes synergies dans les activités d'affaires de l'entreprise ;
- Portefeuille relativement diversifié de produits de consommation de base ;
- Envergure industrielle et financière de l'entreprise lui permettant de pénétrer les secteurs d'activités où les barrières à l'entrée sont importantes ;
- Forte demande du marché domestique et un atout concurrentiel en terme de coût pour pénétrer les marchés régionaux ;
- Capacité à manager des projets ;
- Maîtrise de la technologie ;
- Jeunesses des salariés ;

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

- Choix du site, il s'agit de l'avantage de localisation, et représente un avantage compétitif ;
- Force de négociation ;
- Présence d'un réseau de distribution.

B. Les faiblesses :

- Disponibilité de l'énergie, ce coût de facteurs reste très compétitif en Algérie, et la dépendance de l'entreprise CEVTAL l'expose à des coupures d'électricité qui mène à la perte de productivité ;
- Coût des intrants hors énergie. certains experts ont jugé que même si l'entreprise CEVTAL dispose d'un bon réseau de fournisseurs et d'un bon pouvoir de négociation (vu les quantités achetées), elle reste exposée à d'éventuelles augmentations de prix du sucre roux qui peuvent influencer négativement ses coûts.

2.1.2 L'environnement externe de l'entreprise CEVTAL

Il est présenté par les opportunités et les menaces :

A. Les opportunités :

- Croissance de l'économie ;
- Absence de produits de substitution ;
- Taxation des importations de sucre blanc ;
- Zone de libre-échange depuis 2010 ;
- Baisse des prix de soutien ;
- Baisse des exportations ;

B. Les menaces :

- Importation de sucre blanc à 0 taxes ;
- Quantité importée (contingent).

Finalement l'utilisation de la méthode SWOT présente des limites relatives, premièrement, au risque de subjectivité dans le classement des variables internes et externes dans les groupes forces, faiblesses, opportunités et menaces. Les réponses peuvent être affectées par les perceptions individuelles des répondants. À titre d'exemple, les

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

perceptions de l'incertitude de l'environnement peuvent varier dans l'entreprise d'un niveau de manager à un autre. Et deuxièmement, sur l'absence de priorisation des variables.

2.2 La position concurrentielle de l'entreprise CEVITAL sur le marché du sucre et de l'huile

La structure concurrentielle repose sur l'étude des 05 forces du modèle de PORTER qui la détermine. Mais, seul trois d'entre-elles sont possible à examiner dans notre cas :

2.2.1 Les concurrents

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants, incite l'entreprise CEVITAL à tirer avantage de sa structure de coûts, à exploiter la valeur créée par l'intégration des activités d'affaires, à maintenir la croissance et la rentabilité en exploitant les secteurs industriels adéquats et en synergie avec la nature des activités de l'entreprise CEVITAL et son envergure, pour être plus concurrentiel sur les marchés régionaux,

L'entreprise est marquée par la présence de concurrents directs et étrangers, expliqué dans le tableau 6.

Tableau 6 : Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL

Au niveau national		Au niveau international		
Concurrents	Demande globale	Concurrents	Demande globale	Pays
Huile végétale et margarine		Huile végétale et margarine		
SAVOLA (Afia)	40%	SAVOLA	47%	Arabie Saoudite
LA BELLE	35%	LESSIEUR	35%	France
ZINOR	05%			
Sucre blanc raffiné		Sucre blanc raffiné		
Cristal Union (LA BELLE)	35%	Cristal Union	30%	France
Group Berrahal	25%	Al Khaleej	28,3%	Dubaï

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVITAL

Il est à souligné que pour la production du sucre blanc raffiné, l'entreprise CEVITAL n'a aucun concurrent industriel au niveau national et détient le monopole du faite, depuis 2010

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

à nos jours. Les deux groupes présentés dans le tableau ci-dessus (Cristal union et group Berrahal) sont de nouvelles raffineries récemment installées avec des parts de marché importantes.

2.2.2 Les fournisseurs

CEVITAL et avec ses importantes réalisations en terme d'exportation du sucre blanc, réalise des importations considérable en matière première de sucre brut qui contribue à la constitution de son produit, suite à l'absence de culture de canne à sucre et de betterave sucrière et les coûts qui génèrent. Son principal fournisseur est le Brésil qui lui procure une gamme de produit de qualité (voir tableau 7).

Tableau 7 : Les principaux fournisseurs de l'entreprise CEVITAL en matières premières

Matières premières	Fournisseurs	Part de marché
Sucre Roux : <ul style="list-style-type: none">- WILMAR Sugar- WILD Rose- GUWGE- SKOR International	Brésil	85%
Huile : <ul style="list-style-type: none">• Huile de soja<ul style="list-style-type: none">- CARGIU- SODRUGOSTVO• Huile de tournesol<ul style="list-style-type: none">- CARGILL	Espagne Russie Ukraine	65%

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVITAL

2.2.3 Les consommateurs

CEVITAL se présente comme leader en s'installant parmi les premiers dans l'activité des exportations, et maintient cette position pendant plusieurs années. Le choix de localisation de l'entreprise lui procure une place importante dans cette réussite.

L'entreprise propose une gamme de produits diversifiés, avec qualité et prix. Sur son chiffre d'affaire global, la part des exportations représente 10% en 2015.

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

Tableau 8 : Les consommateurs des produits de l'entreprise CEVTAL

Niveaux	Catégories	Contribution en %
Niveau national	Dépositaires privés	30%
	Centre de Livraison Régional (CLR)	60%
Niveau international	Exportations	10%

Source : Etabli à partir des données de CEVTAL

Pour chercher de nouveaux clients et conquérir les marchés internationaux CEVTAL utilise les méthodes suivantes :

- **Les foires et salons à l'étranger**

CEVTAL participe souvent à ce genre de manifestation, ces rassemblements se préparent comme suit :

- Organiser la logistique (réservation, conception, choix et montage de stand, déplacement des personnes, hôtels, transport de matériels d'exposition) ;
- Préparer les invitations aux prospects et aux clients, catalogues, cartes de visite, etc. ;
- Réaliser des relations avec la presse, insertion de publicité dans le catalogue de l'exposition ;
- Préparer le personnel pour animer le stand et le maintenir, recevoir les clients pendant le salon ;
- CEVTAL organise le temps de présence sur le stand et fait l'animation, reçoit les clients et les prospects et rédige des offres.

- **Missions de prospections**

CEVTAL organise des missions collectives ou individuelles qui permettent de réaliser des rencontres directement avec les prospects ou les partenaires divers selon un planning de rendez-vous serré, elles permettent aussi d'appréhender les grandes tendances du marché, de recevoir les conseils de spécialistes et de pénétrer dans les milieux professionnels fermés.

L'étude montre que la stratégie de l'entreprise CEVTAL est construite prioritairement sur les éléments de l'environnement institutionnel. Les mesures

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

institutionnelles qui caractérisent le secteur d'activité de l'entreprise peuvent jouer un rôle déterminant dans le choix de la stratégie, cela explique la priorité accordée aux variables externes dans la mise en place de la stratégie.

Néanmoins, ce résultat ne remet pas en cause l'importance de l'analyse interne.

SECTION 3 : La politique d'exportation de l'entreprise CEVITAL et la compétitivité

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.

3.1 La démarche stratégique de l'entreprise CEVITAL à l'export

Pour réussir à l'étranger et écouler ses produits, l'entreprise CEVITAL emploie deux stratégies :

3.1.1 Stratégie de ciblage et de prospection des marchés (2003 à 2010)

La stratégie de ciblage consiste à utiliser les méthodes traditionnelle de la prospection des marchés avec tous les éléments y afférents (ciblages des marchés, études des marchés, recherche des clients potentiels, etc.).

Cette stratégie est considérer comme coûteuse pour l'entreprise, car elle nécessite des moyens humains et financiers très important, et des délais de prospection plus long, ce qui ne répond pas aux exigences d'une entreprise performante et compétitive. Pour cela, l'entreprise CEVITAL à cesser d'adopter cette stratégie en 2010.

3.1.2 Stratégie boursière (2011 à nos jours)

Depuis 2011 et avec l'entrée de la nouvelle raffinerie de sucre blanc, l'entreprise CEVITAL a pu dégagée un excédent de production, ce dernier est mis en vente sur le marché international avec une nouvelle méthode qui consiste à faire appel aux intermédiaires internationaux appelés « boites de négoce » ou « TRADERS ». Les traders offrent à l'entreprise des avantages de taille en termes de solvabilité, de quantité et qualité

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

de la marchandise achetées, et un portefeuille client très riche. Sous forme de bureaux, ces boîtes disposent des ressources financières et humaines considérable, ainsi qu'un portefeuille client très important dans le monde, ils ont un personnel qualifié, qui procède à l'achat des matières premières, produits finis. C'est la nouvelle stratégie de l'entreprise CEVTAL à l'export, qui met en œuvre les éléments de performance de l'entreprise à travers l'efficacité, l'efficience et la cohérence.

La stratégie boursière est basée sur des objectifs précis, la maîtrise des coûts, de gain, le temps et la rentabilité.

3.2 La politique d'exportation de l'entreprise CEVTAL

Comme toute entreprise commerciale et industrielle, pour l'entreprise CEVTAL, exporter est un enjeu majeur, mais avant de franchir le pas elle doit évaluer sa capacité à exporter (renvoi au tableau 9) et son degré de préparation au marché mondial.

Tableau 9 : L'évolution du CA des exportations de l'entreprise CEVTAL par rapport à son CA Global

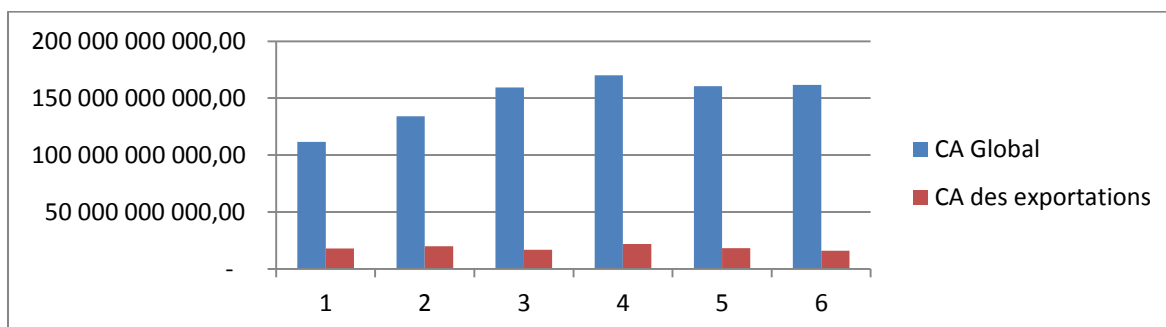
Exercice	2010	2011	2012
CA Global	111 485 133 708,73	134 101 224 946,42	159 420 002 178,08
CA des exportations	17 918 323 112,18	19 818 906 727,20	16 761 615 316,37
Evolution en %	16%	15%	11%

2013	2014	2015
170 169 204 046,07	160 501 126 802,00	161 512 220 550,80
21 809 626 134,54	18 252 644 918,00	15 923 417 745,03
13%	11%	10%

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVTAL

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

Graphique 2 : L'évolution des exportations de l'entreprise CEVTAL



Source : Réalisé à partir du tableau 9

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'affaire, raison pour laquelle charger un service performant est indispensable.

Après l'acquisition d'un avantage compétitif sur son marché local dû à sa stratégie boursière en diversifiant les produits avec des normes de qualité à l'international ainsi que la mise en place d'un réseau de distribution qualifié. L'entreprise exporte une gamme de produit considérable, le tableau suivant représente les plus grandes exportations de l'entreprise CEVTAL en termes de quantité et de prix.

Tableau 10 : Les principaux produits exportés par l'entreprise CEVTAL

Produits	Pays de Destination	Années					
		2013		2014		2015	
		Quantité	Montant	Quantité	Montant	Quantité	Montant
Sucre blanc	Espagne, Lybie, Belgique, Jordanie, Liban, France, EAU, Italie, canada	480	20 840	500	13 676	429	13 606
Mélasses	Espagne, hollandaise, Grèce	16	250	40	59	20	22
Huiles végétales	Côte d'ivoire, Liban, suède, Ukraine, EAU	209 tonnes	48	75 tonnes	83	-	-
Jus de fruit	Côte d'ivoire, France	53 tonnes	3	99 tonnes	6	-	-

Quantités, en mille tonnes/ Montants, en millions de Dinars Algérien.

Source : Les données de CEVTAL

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

Il ressort que le sucre blanc est la matière la plus exportée par l'entreprises durant ces 03 dernières années cela peut s'expliquer par la part importante qu'occupe ce produit dans la production totale de l'entreprise (voir tableau 11).

Tableau 11 : Les exportations du sucre blanc et la part du marché

Produit	Capacité production		Années					
	Jours (tonnes)	Année (tonnes)	2013		2014		2015	
			Quantité	Part	Quantité	Part	Quantité	Part
Sucre blanc	5 000 t	2 000 000 t	480 000 t	24%	500 000 t	25%	429 000 t	21%
Moyenne			23%					

Source : Etabli à partir des données de CEVTAL

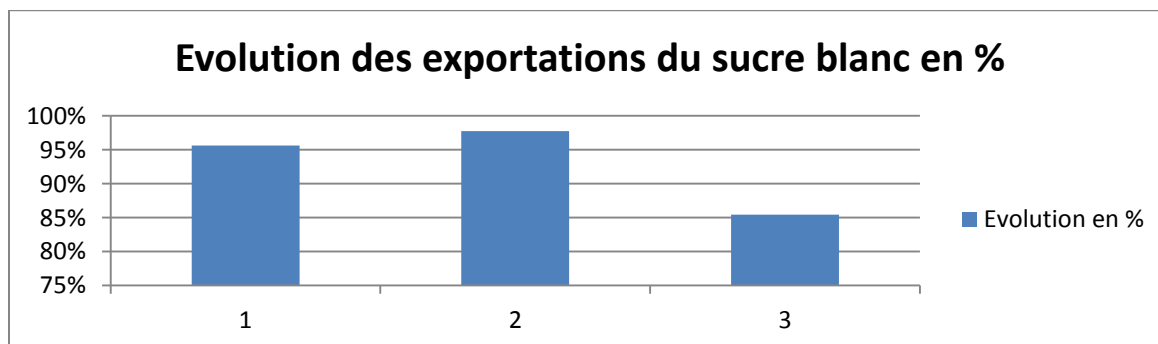
La moyenne des exportations des trois dernières années représente 23% de la production de CEVTAL en matière de sucre blanc. Cette part est nettement remarquable comparer au chiffre d'affaire de l'entreprise (voir tableau 12).

Tableau 12 : L'évolution du CA des exportations du sucre blanc par rapport au CA des exportations

Exercice	2013	2014	2015
CA des exportations	21 809 626 134,54	18 252 644 918,00	15 923 417 745,03
CA des exportations (sucre blanc)	20 850 230 000,00	17 840 780 000,00	13 600 430 000,00
Evolution en %	96%	98%	85%

Source : Etabli à partir des données de CEVTAL

Graphique 3 : L'évolution des exportations de sucre blanc de l'entreprise CEVTAL



Source : Réalisé à partir du tableau 12

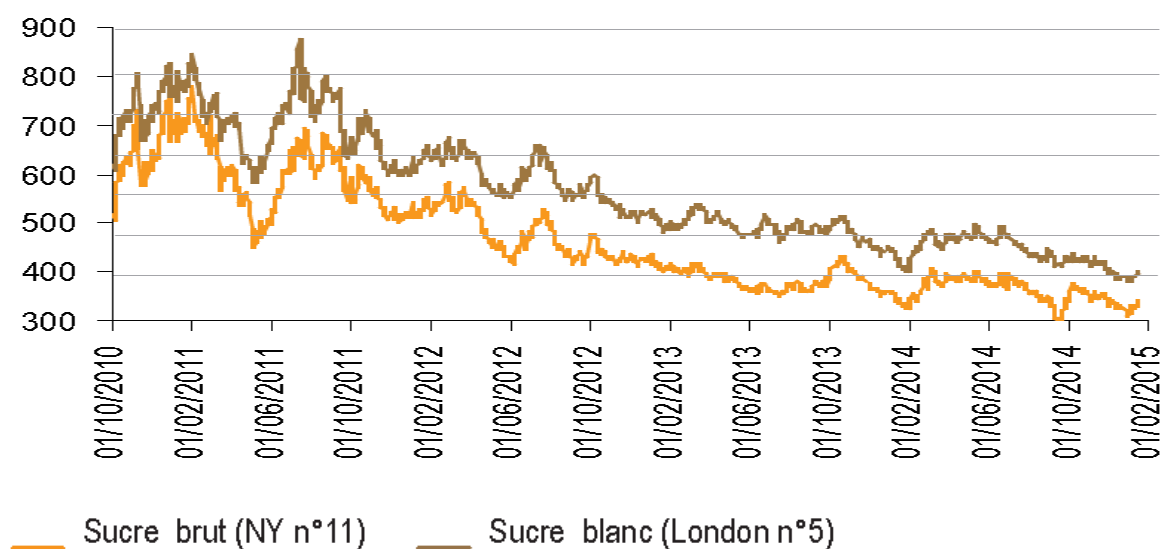
CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

Le résultat dégagé montre une évolution des exportations du sucre blanc, de 2013 à 2014 de 2% sur le total des exportations de l'entreprise cela est dû à l'intervention de la boîte de négoce SKOR international qui a été créé 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 stable, afin d'organiser ses exportations, de faciliter la distribution et d'augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise. Cette intervention est bénéfique pour CEVITAL car elle lui permet d'augmenter son chiffre d'affaire au même temps pour le client car elle lui facilite l'expédition des marchandises en ayant le moyen de transport le plus adéquat.

Entre 2014 et 2015, le chiffre d'affaires des exportations à baisser d'un taux de 13%, suite au conjonctures internationales en terme de fluctuation des bourse des matières premières et des produits finis, au volume de production, à la consommation mondiale de produits, et enfin suite au degré de croissance dans le monde.

Au niveau mondial, les cours de sucre, ont réellement diminué au cours de cette période, comme le montre le graphique 4, et ce malgré la baisse de la production Brésilienne de sucre. Cette chute a été provoquée principalement par la dépréciation du cours de la monnaie Brésilienne, suite aux effets de sécheresse, et au forte baisse du cours de pétrole.

Graphique 4 : Les cours mondiaux de sucre (en \$t)



Source : La note de conjoncture sucre, L'analyse économique de France AgriMer, N°26/01/2015/le marché du sucre. www.franceagrimer.fr (page consulté le 15 Mai 2016)

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

3.3 Les principaux importateurs des produits de l'entreprise CEVTAL

CEVTAL exporte ses produits dans plusieurs pays (renvoi tableau 13), notamment en Europe, au Moyen Orient et en Afrique.

- **Les pays de l'Europe**

Pour des raisons qualités/prix, les produits de l'entreprise CEVTAL sont des produits qui répondent aux normes internationales et se vendent à des prix concurrentiel en : France, Chypre, Espagne, Monténégro, Portugal, Irlande, Islande, Albanie, Belgique, Italie, Allemagne, Bulgarie, Pays bas, Croatie, Grèce, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Suède, et Ukraine.

- **Les pays de moyen orient**

Au moyen orient : l'Arabie saoudite, EAU, Géorgie, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Oman, Pakistan, Qatar, Syrie, Turquie, sont des marchés à grande consommation des produits de CEVTAL en sucre blanc.

- **Les pays d'Afrique**

Benin, Cameroun, Côte d'ivoire, Ghana, Guinée, Kenya, Libéria, Libye, Mauritanie, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Togo, Tunisie, Djibouti, Gambie.

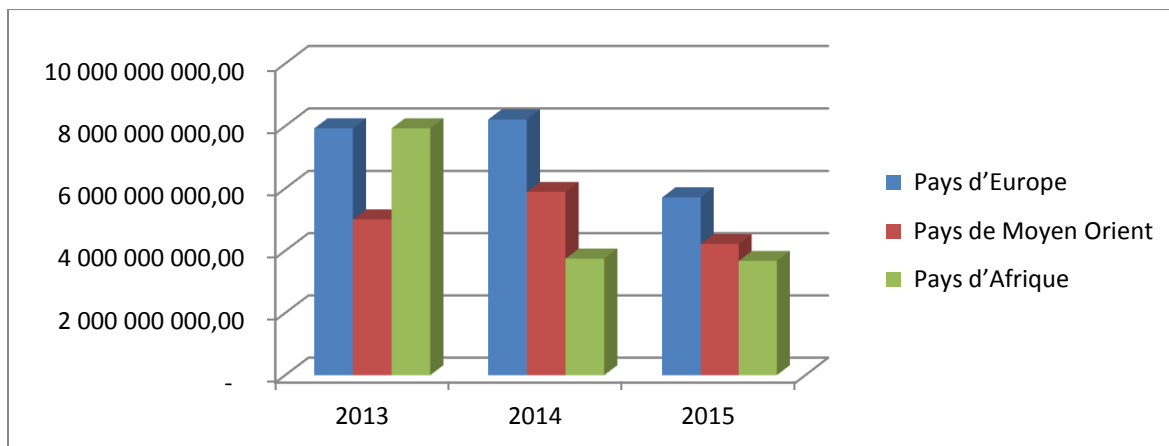
Tableau 13 : La répartition des exportations (en sucre blanc) de l'entreprise CEVTAL par région économique

Régions	Part de marché 2013		Part de marché 2014		Part de marché 2015	
	CA en dinars	%	CA en dinars	%	CA en dinars	%
Pays d'Europe	7 923 087 400,00	38%	8 206 758 800,00	46%	5 712 180 600,00	42%
Pays de Moyen Orient	5 004 055 200,00	24%	5 887 457 400,00	33%	4 216 133 300,00	31%
Pays d'Afrique	7 923 087 400,00	38%	3 746 563 800,00	21%	3 672 116 100,00	27%
Total	20 850 230 000,00	100%	17 840 780 000,00	100%	13 600 430 000,00	100%

Source : Réalisé à partir des données de l'entreprise CEVTAL

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

Graphique 5 : La répartition des exportations de l'entreprise CEVTAL en sucre blanc



Source : Réalisé à partir du tableau 13

La répartition du CA par zone géographique montre un certain « équilibre » synonyme d'une diversification de la demande et donc d'une volonté de maîtriser le risque. Néanmoins, l'entreprise CEVTAL exporte plus vers le pays européen qui représente un marché très exigeant en matière de normes de produits importés, seule cette dernière répond à ces exigences.

L'entreprise CEVTAL constitue un modèle de réussite industriel dont la notoriété dépasse les frontières nationales et touche divers pays. Cette réussite est le résultat de :

- La recherche de la qualité et de la compétitivité ;
- Prix très compétitifs par rapport au marché international et le contrôle strict de qualité
- Unité de production moderne ;
- Répond aux attentes des clients exigeants ;
- La veille stratégique et l'analyse permanente de la réalité des marchés.

Avec ces réalisations, l'entreprise CEVTAL ne se contente pas de s'arrêter à ce stade, mais elle vise à implanter des graines oléagineuses pour extraire directement l'huile brute, optimiser ses offres d'emploi sur le marché de travail, moderniser les installations de machines et techniques afin d'augmenter le volume de la production, élargir sa gamme des produits.

CHAPITRE III : La stratégie des exportations de l'entreprise CEVTAL et sa compétitivité à l'international

Les résultats de cette étude montrent que le entreprise CEVITAL s'intègre dans un cadre institutionnel qui impose des règles, normes et autres instruments de régulation qui tendent à limiter sa marge de manœuvre et à créer une dépendance vis-à-vis de certaines mesures favorables (ex : protections, subventions).

Les choix stratégiques opérés ne sont donc pas guidés exclusivement par le portefeuille de ressources et compétences et les facteurs économiques, mais l'exigence de rentabilité et de satisfaction des actionnaires a poussé les dirigeants de l'entreprise CEVITAL à opter pour une stratégie plus entrepreneuriale.

Les gros investissements réalisés ces dernières années, sa place de leader sur plusieurs marchés, et sa diversification lui permettent d'ambitionner de devenir l'un des plus grands producteurs de sucre dans la région méditerranéenne. En attendant de devenir suffisamment compétitive, les mesures institutionnelles dont elle bénéficie (protection aux frontières) sont fortement stratégiques.

CONCLUSION GENERALE

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

La question principale du mémoire était de comprendre, Comment les performances de l'entreprise influent-elle sur son choix stratégique d'internationalisation.

En tâchant de valider nos hypothèses, l'étude de cas nous a permis de dégager des résultats, qui montrent que l'entreprise CEVITAL s'intègre dans un cadre qui impose des règles. Les choix stratégiques opérés ne sont pas guidés par le portefeuille de ressources et compétences et les facteurs économiques, mais l'exigence de rentabilité et la satisfaction des actionnaires a poussé les dirigeants de l'entreprise CEVITAL à opter pour une stratégie plus entrepreneuriale qui joue un rôle déterminant. Cela explique la priorité accordée aux variables externes dans la mise en place de la stratégie. Néanmoins, ce résultat ne remet pas en cause l'importance de l'analyse interne car les gros investissements réalisés ces dernières années, sa place de leader sur plusieurs marchés, et sa diversification lui permettent d'ambitionner de devenir l'un des plus grands producteurs de sucre.

Enfin, il convient de préciser les limites de cette recherche. La principale concerne la difficulté de généralisation des résultats obtenus. L'étude de cas comme méthode de recherche présente des avantages notamment celui d'assurer une forte validité interne des résultats (les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée), en revanche comme toute méthode de recherche elle présente des faiblesses, la plus importante concerne la validité externe. En effet, il est généralement difficile de reproduire les résultats obtenus à partir d'études de cas. Nous pensons donc qu'il serait intéressant dans une voie future d'analyser les interactions entre le choix stratégique des exportations et la compétitivité d'une entreprise dans d'autres secteurs en Algérie.

BIBLIOGRAPHIE

- ADER Emmanuel, L'analyse stratégique moderne et ses outils, Edition Futuribles, Paris, Décembre 1983.
- BEHRENS Peter, Revue internationale de droit économique, Edition de Boeck supérieur, France, 2003/3-4.
- CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Hatier, 2013.
- CONSO Pierre et HEMICI Farouk, L'entreprise en 20 leçons : stratégie-gestion-fonctionnement, Management sup., 4^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2006.
- DESREUMAUX A., Stratégie, Edition Dalloz, France, 1993.
- DOSI G., TEECE D. et WINTER S., Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, Revue d'économie industrielle, n°51, 1^{er} trimestre, 1990.
- DURAFOUR Daniel, Marketing et action commerciale, Edition DUNOD, France, 2000.
- FREDERIC F., l'essentiel du management pour MBA, stratégie, les fondamentaux, édition EYROLLES, 2008.
- HANCHANE Saïd et ABDOUNI Abdeljabbar, Les dynamiques de la croissance économique et de l'ouverture dans les pays en voie de développement : quelques investigations empiriques à partir des données de Panel, Document de travail LEST-CEDERS, Mars 2004.
- HELFER J-P., KALIKA M. et ORSONI J., Management, stratégie et organisation, Edition Vuibert, 2000.
- HUWART J-V. et VERDIER L., La mondialisation économique : Origine et conséquences, Les essentiels de l'OCDE, Edition OCDE, 2012.
- INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, Edition De Boeck Université, Paris, 1998.
- LACHAAL 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, 2 001. (Cahiers Options Méditerranéen n es; n. 57)

- LAPERCHE Blandine et LEFEBVRE Giliane, Stratégie environnementale, innovation et mutation des firmes, Edition de Boeck supérieur, France, 2013.
- MARNIESSE S. et FILIPIAK E., Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, Agence Française de développement, Paris, 2010.
- M'RABET Rachid, La décision d'investissement de l'entreprise, Edition Consulting, 1996.
- NEZEYS B., les politiques de compétitivité, ECONOMICA, Paris, 1994.
- PORTER M., L'avantage concurrentiel des organisations, Inter Editions, 1993.
- PORTER M., L'avantage concurrentiel, édition DUNOD, Paris, 1999.
- PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, Edition DUNOD, France, 2003.
- RAUFFLET Emmanuel, L'internationalisation des entreprises : défis et contexte en changement, Edition Gestion, HEC Montréal, 2006.
- RENARD Laurent, Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions, Le cahier du management, Montréal, 2003.
- SAUVIN Thierry, La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, Ellipses, Paris, 2009.
- TERNISIEN M., et DIGUET A.F, Indicateurs et facteurs de compétitivité des services, préfacée par : Christian P, les éditions de l'industrie, collection études, Paris 2001.
- THEVENOT D., Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, SEP Division de Snecma, Paris, 1998.
- YAMI Saïd, Fondements et perspectives des stratégies collectives, Revue française de gestion, cairn.info, 2006.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les caractéristiques de chaque système concurrentiel et la stratégie adopté	35
Tableau 2 : Les phases du cycle de vie d'un domaine d'activité par rapport aux critères d'évaluation	37
Tableau 3 : La matrice SWOT	38
Tableau 4 : Les unités de production et leur capacité	43
Tableau 5 : L'évolution du CA de l'entreprise CEVITAL	43
Tableau 6 : Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL	50
Tableau 7 : Les principaux fournisseurs de l'entreprise CEVITAL	51
Tableau 8 : Les consommateurs des produits de l'entreprise CEVITAL	52
Tableau 9 : L'évolution du CA des exportations de l'entreprise CEVITAL par rapport à son CA Global	54
Tableau 10 : Les principaux produits exportés par l'entreprise CEVITAL	55
Tableau 11 : Les exportations du sucre blanc et la part de marché	56
Tableau 12 : L'évolution du CA des exportations de sucre blanc par rapport au CA des exportations	56
Tableau 13 : Les répartitions des exportations (en sucre blanc) de l'entreprise CEVITAL par région économique	58

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La chaine de valeur de PORTER M	33
Figure 2 : Les cinq forces concurrentielles de PORTER M	34
Figure 3 : La matrice BCG de PORTER M	35
Figure 4 : Les phases du cycle de vie d'une activité (Martinet, 1983)	36

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution du CA des exportations de l'entreprise CEVITAL	43
Graphique 2 : L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL	55
Graphique 3 : L'évolution des exportations de sucre blanc de l'entreprise CEVITAL	56
Graphique 4 : Les cours mondiaux de sucre	57
Graphique 5 : La répartition des exportations de l'entreprise CEVITAL en sucre blanc	59

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE I : GENERALITE SUR LA COMPETITIVITE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 1 : EVOLUTION DE LA NOTION DE COMPETITIVITE : DE LA COMPETITIVITE A L'HYPER COMPETITIVITE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.1 DEFINITION DU CONCEPT	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.2 LES NOTIONS LIEES A LA COMPETITIVITE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.2.1 <i>La concurrence</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.2.2 <i>Réactivité</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.2.3 <i>L'avantage concurrentiel (compétitif)</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3 LES TYPOLOGIES DE LA COMPETITIVITE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.3.1 <i>La compétitivité prix</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.2 <i>La compétitivité hors prix</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.4 COMPETITIVITE ET TENDANCES ACTUELLES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 2 : LES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2.1 LES DETERMINANTS NATIONAUX	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2.1.1 <i>Les dotations en ressources</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.1.2 <i>La technologie</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.1.3 <i>La productivité</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.1.4 <i>Les caractéristiques du produit</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.1.5 <i>Les économies d'échelle</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.1.6 <i>La régulation et les politiques des échanges</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.2 LES DETERMINANTS INTERNATIONAUX.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2.2.1 <i>Le taux de change</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.2.2 <i>Les conditions du marché mondial</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.2.3 <i>Le coût de transport international</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
SECTION 3 : LES MESURES DE LA COMPETITIVITE.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.1 LES MESURES RELATIVES AUX COUTS DE PRODUCTION.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.2 LES MESURES RELATIVES A LA PRODUCTIVITE DES FACTEURS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.3 LES MESURES RELATIVES AUX ECHANGES COMMERCIAUX	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.4 LES MESURES RELATIVES A LA PART DU MARCHÉ	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.5 LES MESURES RELATIVES AU PROFIT	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CHAPITRE II : STRATEGIES DES ENTREPRISE A L'INTERNATIONAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
SECTION 1 : EVOLUTION DU CONCEPT D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.1 LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.1.1 <i>L'approche par les compétences (PENROSE, 1959)</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.1.2 <i>Théorie de cycle de vie d'un produit (VERNON, 1961)</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.1.3 <i>Le paradigme OLI (Ownership, Localisation, Internationalisation avantage) (DUNNING, 1988)</i> <i>Erreur ! Signet non défini.</i>	
1.1.4 <i>L'approche par les réseaux (JOHNSON et VAHLNE, 1977-2009)</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.2 LES MOTIFS D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.2.1 <i>Les raisons stratégiques</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.2.2 <i>Les raisons liés au marché</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.2.3 <i>Les raisons politique et techniques</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

1.3	LES PRINCIPAUX RISQUES LIES A L'INTERNATIONALISATION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.3.1	<i>Le risque commercial</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.2	<i>Le risque de non transfert</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.3	<i>Le risque catastrophes</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.4	<i>Le risque politique</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.5	<i>Le risque de change</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

SECTION 2 : LE CONCEPT DE STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISESERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

2.1	DEFINITION DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2.2	TYPOLOGIES DE LA STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
2.2.1	<i>La stratégie internationale</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.2.2	<i>La stratégie multinationale</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.2.3	<i>La stratégie globale</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.2.4	<i>La stratégie transnationale</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.2.5	<i>Les autres stratégies</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

SECTION 3 : L'ANALYSE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE.....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

3.1	L'ANALYSE INTERNE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.2	ANALYSE EXTERNE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.3	L'ANALYSE QUALITATIVE (SWOT)	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

CHAPITRE III : LA STRATEGIE DES EXPORTATIONS DE L'ENTREPRISE CEVITAL ET SA COMPETITIVITE A

L'INTERNATIONAL.....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

SECTION 1 : PRESENTATION, PRODUITS ET ACTIVITES DE L'ORGANISME D'ACCUEIL : CEVITALERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

1.1	LE MARCHÉ AGROALIMENTAIRE EN ALGERIE	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.2	HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE CEVITAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.3	L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
1.3.1	<i>La Direction Générale</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.2	<i>La Direction des Projets</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.3	<i>La Direction Approvisionnement</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.4	<i>La Direction Finance et Comptabilité</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.5	<i>La Direction des Ressources Humaines « DRH »</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.6	<i>La Direction Industrielle</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.7	<i>La Direction Logistique</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.8	<i>La Direction Qualité Hygiène et Sécurité</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.3.9	<i>La Direction Marketing</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
1.4	LES OBJECTIFS ET LES MISSIONS DE L'ENTREPRISE CEVITAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

SECTION 2 : STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL....ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

2.1	L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL DANS LA CONCEPTION DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE CEVITAL ...	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.8
2.1.1	<i>L'environnement interne de l'entreprise CEVITAL</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.1.2	<i>L'environnement externe de l'entreprise CEVITAL</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.2	LA POSITION CONCURRENTIELLE DE L'ENTREPRISE CEVITAL SUR LE MARCHÉ DU SUCRE ET DE L'HUILE	50
2.2.1	<i>Les concurrents</i>	50
2.2.2	<i>Les fournisseurs</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
2.2.3	<i>Les consommateurs</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>

SECTION 3 : LA POLITIQUE D'EXPORTATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL ET LA COMPETITIVITEERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

3.1	LA DEMARCHE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE CEVITAL A L'EXPORT	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
-----	--	-----------------------------

3.1.1	Stratégie de ciblage et de prospection des marchés (2003 à 2010)	Erreur ! Signet non défini.
3.1.2	Stratégie boursière (2011 à nos jours)	Erreur ! Signet non défini.
3.2	LA POLITIQUE D'EXPORTATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
3.3	LES PRINCIPAUX IMPORTATEURS DES PRODUITS DE L'ENTREPRISE CEVITAL	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
CONCLUSION GENERALE		ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
BIBLIOGRAPHIE		62
LISTE DES TABLEAUX		64
LISTE DES FIGURES		65
LISTE DES GRAPHIQUES		66

RESUME

Ce travail se propose d'étudier comment les performances de l'entreprise influent-elles sur son choix stratégique d'internationalisation et quels en sont les risques encourus. Afin de répondre à cette question, l'étude de cas de l'exportation du sucre par l'entreprise CEVITAL fait ressortir que malgré l'intensité concurrentielle très forte qui caractérise le marché de ce bien, l'entreprise en adoptant la stratégie boursière, assure les opportunités qui s'offrent à elle à travers les intermédiaires sur le marché boursier et supporte des risques conjoncturels financière, naturelles et politiques.

ABSTRACT

This work is to study how they affect the company's performance in its strategic choice of internationalization and what are the risks. To answer this question, the case study of the sugar export by the company CEVITAL shows that despite the very intense competition that characterizes the market this property, the company adopting market strategy, provides opportunities available to it through intermediaries in the stock market and supports cyclical financial risks, natural and political.

ملخص

هذا العمل هو دراسة الكيفية التي تؤثر على أداء الشركة في خيارها الاستراتيجي التدويل وما هي المخاطر. للإجابة على هذا السؤال، ودراسة حالة تصدير السكر من قبل شركة سيفيتال تبين أنه على الرغم من المنافسة الشديدة جدا التي تتميز سوق هذه الخاصية، الشركة تبني استراتيجية السوق، يوفر الفرص المتاحة لها عن طريق وسطاء في سوق الأسهم ويدعم المخاطر المالية الدورية والطبيعية والسياسية

Introduction Générale

Chapitre I :

Généralités sur la compétitivité

Chapitre II :
Stratégies des entreprise à
l'international

Chapitre III :

*La stratégie des exportations de
l'entreprise CEVITAL et sa compétitivité à
l'international*

Conclusion Générale

Liste des Tableaux

Liste des Figures

Liste des Graphiques

Bibliographie

Table des Matières
