



**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**

**Les déterminants de la compétitivité des entreprises à  
l'international : Enquête auprès de quelques  
entreprises exportatrices de la wilaya de Bejaia**

**Réalisé par :**

MANSOURI Hanane

RABOUHI Imane

**Encadré par :**

M<sup>me</sup> ZIANI Zoulikha

**Promotion 2017/2018**

# Dédicaces

*Au terme de ce travail, je tiens à remercier ALLAH le tout puissant pour toute la volonté et le courage qu'il m'a donné pour l'achèvement de ce travail et à présenter mes sincères dédicaces à tous ceux qui m'ont aidé et encouragé à réaliser ce mémoire particulièrement :*

- ❖ A Mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi, eux qui ont fait de moi ce que je suis aujourd'hui, je tiens à les remercier pour tout l'amour qu'ils m'ont porté ainsi que leur soutien et leur patience ;*
- ❖ A mon frère Hamza qui m'aide dans toutes mes démarches et fait de moi la sœur la plus heureuse au monde;*
- ❖ A ma sœur Kahina et son mari Ali qui m'ont toujours épaulé et soutenu dans mes études je tiens à les remercier du fond du cœur*
- ❖ A mon frère Billel et sa femme Nadia qui m'ont soutenu dans mes études ;*
- ❖ A mes adorables nièces et neveu : Neila, Chayma et Ilyan qui font mon bonheur chaque jour ;*
- ❖ A mes deux grands-mères, à la mémoire de mon grand-père paternel et à celle de mon grand-père maternel ; Même si que je ne t'ai jamais connu je tiens à te remercier pour l'éducation que tu nous as laissé comme héritage ;*
- ❖ A ma très chère amie Sarah qui a toujours été à mes côtés et qui m'a aidé à finaliser ce travail je tiens à te remercier du fond du cœur;*
- ❖ A mes ami(e)s pour leur sincère amitié Sonia, Lydia, Rima, Nesrine, Lamia, Nesrine et son mari, à Dehiya et Sofiane ainsi que leurs enfants Aksel et Elyane à mes amis :Karim, Sofiane ,Abdou, Malek, Nassim et Elyas ;*
- ❖ Mes dédicaces vont aussi pour ma binôme Imene et son fiancé Tarik ,à sa Sœur Farah ainsi que ses parents Moktar et Hassiba qui nous ont beaucoup soutenu ;*
- ❖ Afin de n'oublier personne, mes vifs remerciements s'adressent à tous ceux qui m'ont aidée à la réalisation de ce mémoire.*

**HANANE**

# Dédicaces

*Merci Allah « mon dieu » de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y*

*Croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve et le bonheur de lever mes mains vers le ciel et de dire « merci ».*

*Je dédie cet humble travail :*

*A ma mère celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite.*

*A mon père, école de mon enfance, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager à me donner l'aide et à me protéger.*

*Que dieu les garde et les protège.*

*A ma chère et unique Sœur pour tout ce qu'elle a fait pour moi ainsi à mon beau-frère Nassim;*

*A mes très chers frères Hamza et Sid Ali ainsi que leurs femmes Fatma et Souad pour leur soutien ;*

*A mes chers neveux Namik, Nizar et Nour el Houda que dieu les garde pour nous ;*

*A mon cher oncle Nourdine et sa femme Nachida et leurs filles Nour el Houda ;*

*A tous mes chers cousins et cousines et leurs enfants, et à toute la famille RABOUHI ;*

*A ma chère Tante chafiaa et Louhab ainsi que leur fille Kamilia ;*

*A ma binôme Hanane sa Sœur Kahina ainsi Ses parents Fateh et Hayet qui nous ont beaucoup soutenu ;*

*A mes Beaux-parents Nacer et Wahiba et leur fille Amel et principalement mon fiancé Tarik qui était toujours présent à mes côtés ;*

*A ma belle-famille, mon beau-frère Sofiane et sa femme Amel et leurs fils Anes ;*

*A Sonia et Djamil pour leurs soutiens ;*

*A mon amie Maya qui m'a aidé et orienté vers Mme Yaici Farida que je remercie pour son aide ;*

*A mes amis pour leurs sincères amitiés Nesrine, Lydia, Ryma, Samir et sa femme Nesrine, dehiya et son mari Sofiane et leurs enfants Aksel et Elyane ;*

*A tous ceux qui ont contribué à ce travail de prêt ou de loin.*

*Imane*

## SOMMAIRE

<b>Introduction Générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre I : NOTIONS GENERALE SUR INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES</b>	
<b>Introduction</b> .....	<b>04</b>
Section 1 : Cadre conceptuel sur l'internationalisation .....	04
Section 2 : Les motivations cause de l'internationalisation des entreprises .....	16
Section 3 : Les risques de l'internationalisation .....	22
Conclusion .....	<b>29</b>
<b>Chapitre II : LA COMPETITIVITE D'UNE ENTREPRISE A L'INTERNATIONAL</b> .....	<b>31</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>31</b>
Section 1 : Le cadre conceptuel sur la compétitivité .....	31
Section 2 : Les principaux déterminants de la compétitivité a l'international le déterminants micro et macros économiques .....	38
Section 3 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégiques de l'entreprise .....	52
<b>Conclusion</b> .....	<b>60</b>
<b>Chapitre III : ESSAI D'ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE EN ALGERIE. ENQUETE AUPRES DE QUELQUES ENTREPRISES DE LA WILAYA DE BEJAIA</b> .....	<b>61</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>61</b>
Section 1 : L'exportation en quelques chiffres .....	61
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête au prés des entreprises .....	68
<b>Conclusion</b> .....	<b>86</b>
<b>Conclusion Générale</b> .....	<b>87</b>

**Bibliographie ..... 89**  
**Les annexes ..... 94**  
**Table de matières .....102**

## **Liste des abréviations**

**ALGEX** : Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur

**CAGEC** : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations

**COGB** : Complexe des Corps Gras de Bejaïa

**FCS** : Facteurs Clés du Succès

**FI** : Foire Internationale

**FSPE** : Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations

**GATT**: General Agreement on Tariffs and Trade

**GE** : Grande Entreprise

**IDE** : investissement direct étranger

**J&V** : Joints Venture

**OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

**OMC** : Organisation Mondiale du Commerce

**ONU** : Organisation des Nations Unis

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**R&D** : Recherche et Développement

**SARL** : société à responsabilités limitée

**SAV** : Service Après-Vente

**SNAT** : Schémas National d'Aménagement du Territoire

**SPA** : Société Par Action

**ZDII** : Zone de Développement Industriel Intégré

## **Introduction générale**

Dans un environnement mouvant et imprévisible, marqué par la mondialisation des marchés de la concurrence par les changements des techniques et des besoins, par la régression et les incertitudes de la croissance, des nouvelles normes concurrentielles s'instaurent et la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à atteindre afin de garantir sa stabilité.

La mondialisation est déterminée par le phénomène de l'internationalisation des entreprises, celle-ci peut être définie comme l'évolution et la croissance d'une entreprise en dehors de son marché local. Mais, toutes les entreprises, qui ont des activités à l'international, n'ont pas le même procédé. Le marché mondial offre des occasions considérables pour les entreprises et les pays, néanmoins pour avoir accès et garder une place n'est pas une mission facile.

Avec la mondialisation des échanges, La compétitivité internationale est plus que jamais un impératif économique et socioculturel. Cet impératif s'est imposé progressivement comme un fait incontournable à tous ceux qui interviennent sur le marché.. En effet, La compétitivité est devenue une condition essentielle pour la prospérité économique, socioculturel et même politique. Elle s'est imposée, depuis certain temps, comme un fait inévitable à tous ceux qui interviennent sur le marché. Elle se place au cœur du perpétuel mécanisme de globalisation des échanges de bien et de services et prend appui sur la capacité des firmes à susciter un intérêt particulier chez leurs partenaires (clients, salariés, actionnaires, etc.) tout en considérant les conditions macroéconomiques qui les entourent<sup>1</sup>.

L'exigence pour l'Algérie de s'intégrer dans l'économie régionale et mondiale, et de faire face à cet évènement incontournable de la mondialisation, devait passer par l'instauration d'une économie compétitive, qui se traduit par une transformation structurelle de l'économie algérienne concernant la dépendance vis-à-vis de l'exportation des hydrocarbures, la diversification de l'économie.

Dès lors, l'objectif que nous assignons à notre présent travail consiste à tenter d'étudier les déterminants de la compétitivité des entreprises exportatrices de la wilaya de Bejaia. Dans ce sens, un certain nombre de questions mérite réflexion à savoir :

---

<sup>1</sup> SEDDI Ali : Compétitivité économique: quel potentiel pour l'Algérie. Thèse de doctorat en sciences commerciales, Option : Economie internationale. Université d'Oran.2012.P62.

- Quels sont les motifs et les raisons et les risques de l'internationalisation ?
- Quelles sont les stratégies de conquête et les modes d'entrée sur les marchés étrangers ?
- Quels sont les principaux déterminants de la compétitivité à l'international, les déterminants macroéconomiques et microéconomiques ?
- Quelles sont les différentes typologies de l'avantage concurrentiel ? et comment peut-on le préserver ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations, nous baserons notre réflexion sur les hypothèses suivantes :

- ✚ L'acquisition d'un avantage concurrentiel sur le marché local pousse les entreprises à s'internationaliser et être compétitive à l'échelle internationale.
- ✚ Le principal déterminant de la compétitivité à l'international pour les entreprises algériennes est l'innovation.

Pour mener à bien notre travail nous avons eu recours à la consultation de différents fonds documentaires : ouvrages, mémoires de master, de magister et thèses de doctorat. De plus nous avons réalisé une enquête de terrain, destinée aux propriétaires dirigeants des entreprises exportatrices de la Wilaya de BEJAIA.

En fonction des données disponibles, nous avons structuré notre travail en trois chapitres, présentés comme suit :

Le premier chapitre, basé essentiellement sur la recherche bibliographique, porte sur : les notions générales sur internationalisation des entreprises. Dans ce chapitre, nous essayerons de définir quelques notions théoriques relatives à l'internationalisation, d'énumérer les principales causes de l'internationalisation. Et enfin, d'identifier les risques liés à l'internationalisation.

Dans le second chapitre vise à expliquer la compétitivité des entreprises à l'international. Dans un premier temps nous allons faire un éclairage du concept de la compétitivité. Puis décrire le cadre et les fondements théoriques de la compétitivité ; nous présenterons d'abord les principaux déterminants microéconomiques et macroéconomiques et les pôles de compétitivité en Algérie et nous finirons par la présentation de la notion de l'avantage concurrentiel sous ses différents angles.



Dans le troisième chapitre, nous allons tenter de mener une enquête auprès de plusieurs entreprises exportatrices de la wilaya de Bejaia (Cevital, COGB labelle, Ifri, Soummam, Général emballage, Elafruits Batouche,). Ce dernier est composé de trois sections, la première section sera consacrée à la présentation des entreprises enquêtées et une analyse chiffrée de chaque entreprise , la deuxième section portera sur l'analyse des résultats du questionnaire au sein des entreprises consultées, la dernière section analysera les résultats de l'étude des facteurs déterminants de la compétitivité des entreprises exportatrices de la wilaya de Bejaia .

## **CHAPITRE 1 : NOTIONS GÉNÉRALES SUR INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES**

L'internationalisation est devenue de nos jours la préoccupation majeure de toutes entreprises et de toute économie. Ce phénomène diffère de ce qu'il était-il un siècle. En effet, les modes adoptés, les facteurs explicatifs, l'ampleur et les théories d'internationalisation ont beaucoup changé. L'internationalisation des entreprises est reliée à la mondialisation, à l'apparition du commerce international et les différents échanges entre pays. Plusieurs économistes proposent divers théories qui justifient ce développement des entreprises à l'international.

Ce chapitre a pour objet de présenter une revue de littérature sur l'internationalisation en citant ses causes et ses risques. Dans la première section, nous présenterons le cadre conceptuel sur l'internationalisation. La seconde section, sera consacrée aux motivations causes de l'internationalisation des entreprises. Enfin, la dernière section traitera les risques de l'internationalisation.

### **SECTION01 : CADRE CONCEPTUEL SUR L'INTERNATIONALISATION**

Avant d'aborder les différents volets relatifs à notre étude, il paraît nécessaire de rappeler et de cerner le sens de quelques concepts et notions liés au thème.

#### **1. Définitions des concepts de base**

La mondialisation de l'économie et l'internationalisation des entreprises s'accompagnent par un déplacement d'activités, transferts technologiques et ressources humaines des pays d'origine vers les pays d'accueil. Le développement international des entreprises est expliqué par d'autres phénomènes. Pour cela, on ne peut parler d'internationalisation sans parler de mondialisation de l'économie comme facteur majeur, ainsi les firmes multinationale comme acteur principale de l'internationalisation, et le phénomène de délocalisation des firmes.

##### **1.1. L'internationalisation**

L'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux.

L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégiques de l'entreprise ; une forte concurrence qui s'internationalise et l'apparition de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs et d'activités, ce qui oblige l'entreprise à sortir du cadre national et adopter une démarche internationale.<sup>2</sup>

## **1.2. La mondialisation**

La mondialisation est un phénomène qui constitue la création d'un espace mondial tendant à supprimer les frontières nationales sous diverses formes d'internationalisation, qui sont relativement indépendantes, tels que les flux internationaux de capitaux, d'actifs productifs, de transfert technologique, les mouvements de migration et les mouvements de localisation des firmes ou en voie de multinationalisation.<sup>3</sup>

D'ailleurs, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'internationalisation est considérée la stratégie la plus développée, elle représente aujourd'hui une réalité inévitable qui s'impose à toutes les entreprises indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité.<sup>4</sup>

## **1.3. Les firmes Multinationales**

Pour les firmes multinationales qu'on considère comme moteurs de l'internationalisation, mais aussi la conséquence de la mondialisation, sont des entreprises qui adoptent les stratégies de développement à l'international.

Les organisations comme l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE) définissent " la multinationale " d'une entreprise en fonction de son impact sur le commerce et l'investissement mondial.<sup>5</sup>

L'ONU définit la multinationale comme de grandes entreprises transnationales qui possèdent ou contrôlent des infrastructures de production ou de services à l'extérieur du pays dans lequel elles sont basées.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup>Amelon J, Cardebat J: "Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise ", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, p.132

<sup>3</sup>Gaïche L: "Les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies", thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tiziouzzou, 2012, p.06.

<sup>4</sup>Amelon J, Cardebat J, op cit, p.132.

<sup>5</sup>Gaïche L, op. cit. p15

<sup>6</sup>idem

## **1.4. La délocalisation**

On parle de délocalisation lorsque l'entreprise fait une nouvelle localisation, c'est-à-dire une entreprise qui été localisé dans un pays donnés, décide de déplacé toute une partie de ces activités de productions ver un autre pays.

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

Le développement de l'entreprise justifie parfois une délocalisation, soit pour réduire ces couts de production et on parlera alors, d'entreprise a stratégie productive, soit par sa demande finale ce qui est le cas des entreprise a stratégie commerciale.<sup>8</sup>

## **2. Les Théories de l'internationalisation**

Plusieurs approches théoriques ont expliqué les déterminants et les facteurs qui conditionnent la présence durable des entreprises sur les marchés étrangers. Avant de présenter les différents déterminants de l'internationalisation, il nous semble utile de présenter les différentes théories explicatives de l'internationalisation.

### **2.1. Théorie de cycle de vie d'un produit : Vernon 1966**

La théorie du cycle de vie international de produit développée par Vernon remonte aux années soixante, correspondant au contexte dans lequel le leadership économique américain n'était pas encore remis en cause. Vernon avait comme point de départ l'innovation technologique qui permet aux pays leaders de maintenir une avance en matière de technologie. Ainsi, selon lui, le produit vit depuis son lancement, et passe par différentes phases<sup>9</sup> :

**2.1.1. La phase de lancement :** Elle se caractérise principalement par l'importance des coûts de production et les prix de produits sont importants. Et le volume de vente est aussi faible et ne génère pas de recettes pour l'entreprise. Ainsi, dans cette phase l'entreprise vise principalement son marché domestique.

---

<sup>7</sup>Durousse M : "la mondialisation de l'économie", 2<sup>ème</sup> édition, Ed Ellipses, 2005, p.70

<sup>8</sup>Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C : "PME : Conquérir des parts de marché à l'international", ED Dunod, Paris, 2010, p.46-47.

<sup>9</sup>MERCIER-SUISSA C.et BOUVERET-RIVAT C., « L'essentiel des stratégies d'internationalisation del'entreprise », Gualino Editeur, EJA-Paris, 2000, p. 77.

**2.1.2. La phase de la croissance :** A ce stade, l'entreprise réalise des économies d'échelle correspondant à l'accroissement de volumes de production, en exportant Progressivement dans les pays étrangers, d'où une croissance importante du volume des ventes. L'entreprise possède une large part de marché et réalise des profits importants.

**2.1.3. La phase de maturité :** Cette phase se caractérise par des profits très importants que réalise l'entreprise suite à la faiblesse des coûts de production conjugués avec des volumes de vente importants. Cependant, c'est pendant cette même phase que l'entreprise voit ses ventes baisser en raison de la concurrence.

**2.1.4. La phase de déclin :** Dans cette phase l'entreprise doit diminuer les prix de ses produits, ses ventes et ses profits. A ce stade L'entreprise innovatrices qui avait mis au point le produit peut soit améliorer le produit (R&D pour créer un produit plus avancé technologiquement qui va prendre le relais) ou délocaliser sa production dans les pays où par exemple main d'œuvre est moins chère.

## **2.2.La théorie de l'approche éclectique**

Le paradigme éclectique de Dunning constitue la première tentative de synthèse des différents niveaux d'approche de l'internationalisation de la firme au sein d'une même approche. L'articulation des avantages propres à chacun des niveaux de l'analyse fournit la modalité selon laquelle ils seront exploités : exportation, vente de licence ou investissement direct étranger. L'ambition de cette approche est de regrouper au sein d'un même système explicatif les différents courants théoriques de l'IDE et de l'internationalisation<sup>10</sup>.

La théorie éclectique est conçue comme une synthèse des théories de l'internationalisation et de la théorie des coûts de transaction qui n'apportent chacune que des explications partielles de la localisation des firmes<sup>11</sup>. Dans cette approche, Dunning s'est inspiré des travaux de Hirsch (1976) relatifs à un arbitrage qu'effectue une firme entre les trois modalités d'exploration du marché étranger : soit l'investissement direct étranger, soit l'exportation ou la vente de licence. En distinguant les différents coûts relatifs à chaque modalité, la simple comparaison entre ces coûts détermine le choix de la modalité la plus rentable pour la firme.

---

<sup>10</sup>MERCIER-SUISSA C.et BOUVERET-RIVAT C., « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino Editeur, EJA-Paris, 2000, p. 77.

<sup>11</sup>BEKIHAL Mohamed : LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS EN ALGERIE: « Essai d'évaluation empirique de son impact sur la croissance économique entre 1990et 2010». Mémoire de magister en économie Option : Economie internationale. Ecole doctorale d'Economie et de Management. Université d'Oran.2011.P50.

L'approche de Hirsch suppose ainsi une information parfaite sur tous les coûts, ce qui ne peut être le cas à l'échelle mondiale compte tenu de la grande asymétrie des coûts et des avantages. En outre, cette approche qui fait partie des modèles statiques (non stratégiques) ne considère que le choix d'une firme isolée et pour qui seul le coût importe dans la décision de localisation.

C'est dans ce cadre d'arbitrage que Dunning (1981) construit un modèle simple à deux pays dans lequel les firmes font le choix entre les trois modalités de pénétration du marché étranger (IDE, Licence ou Exportations). Ce choix s'effectue sur la base des trois types d'avantages qu'une firme doit posséder pour s'internationaliser et résumé par le paradigme OLI. Il s'agit de :

### **2.2.1. Avantage spécifique O**

C'est l'avantage que dispose une entreprise par rapport à ses concurrents, c'est-à-dire la possession par l'entreprise d'actifs corporels ou incorporels susceptibles d'être exploités de manière rentable et permet de réduire ses coûts et de faire face aux concurrents.

### **2.2.2. Avantage de localisation L**

C'est l'existence d'un avantage pour une entreprise d'utiliser ses actifs pour produire dans plusieurs pays étrangers. La création de filiales à l'international ce qu'on appelle la division internationale du processus productifs, cela a pour intérêt de profiter des coûts réduits proposés par les pays hôtes, ainsi permet de contourner les entraves qui freinent l'activité commerciale tel que :

- Les Quotas à l'exportation ou l'importation.
- Coûts de transport.
- Droits de douane.

### **2.3. L'approche par les ressources**

L'approche ressource ou RBV (*resource-basedview*) a été développée dans les années 1980 en pointant l'importance des facteurs internes et spécifiques de la firme pour comprendre ses performances. Ses fondements sont à rechercher dans les travaux d'Edith Penrose qui aborde la firme comme un ensemble de ressources productives et qui insiste sur le fait que ce ne sont pas les ressources en tant que telles qui constituent les inputs des processus d'offre, mais les

services que ces ressources peuvent rendre. Enfin, la nature des ressources et la manière dont elle les utilise déterminent la capacité de la firme à être compétitive<sup>12</sup>.

L'approche ressource met ainsi l'accent sur la nature des ressources engagées et plus particulièrement sur leurs propriétés de transmission et de reproduction, que recouvre la notion centrale de spécificité. Par rapport à la question relative au mode d'entrée, ce courant met donc avant tout en exergue le management des capacités des firmes en termes de développement et de déploiement de ces compétences fondamentales, en veillant à combiner ressources existantes et intégration de nouvelles capacités. Selon cette perspective, l'entrée sur un marché étranger est beaucoup plus dynamique et principalement basée sur l'apprentissage et la construction de nouveaux développements organisationnels et processuels<sup>13</sup>.

#### **2.4. 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<sup>14</sup>

#### **2.5. L'approche par étapes incrémentales et par les réseaux.**

L'internationalisation est entendue ici comme toute démarche mettant en contact l'entreprise avec différents acteurs au-delà des frontières nationales. Les exportations, directes ou indirectes, les importations de matières premières, de matériel ou de savoir-faire, L'investissement direct, par la création de filiale coopération internationale, quelles que soient ses modalités, sont ainsi couverts par le concept d'" internationalisation ".

---

<sup>12</sup>Gérard Cazabat. L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation.. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers -CNAM, 2014. Français. P20.

<sup>13</sup>Olivier Meier et, Pierre-Xavier Meschi : Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « *International New Ventures* » et aux Théories de la Firme.In :<https://www.erudit.org/>

<sup>14</sup>Gérard Cazabat.Op.cit p15.

### **3. les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers**

Choisir un mode d'entrée est une étape cruciale de la stratégie d'internationalisation. L'entreprise peut choisir de vendre ou faire vendre par tiers, opérer seule ou s'associer à un partenaire, fabriquer ou faire fabriquer, octroyer le droit de fabriquer ou d'utiliser la marque. Quel que soit le mode d'internationalisation choisi, il faut savoir qu'il est réversible et qu'il

L'internationalisation peut prendre différentes formes dépendamment des motivations de l'entreprise, des retombées attendues et de la perception des obstacles liés à l'activité. Claver Cortès et Quer Ramon (2003) ont regroupé les stratégies d'internationalisation sous trois formes : l'exportation, les accords contractuels et l'investissement direct à l'étranger.

#### **3.1. Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'exportation sans investissement direct dans le pays :**

L'exportation constitue le stade initial d'une tentative d'internationalisation. Cela s'explique certainement par le fait qu'elle représente moins de risques. L'engagement financier reste modéré et la production demeure dans le pays d'origine. Cette stratégie peut prendre plusieurs formes, l'exportation directe, indirecte, associée ou concertée.

##### **3.1.1. L'exportation Directe**

Dans le cas de l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de ses activités commerciales (négociation, conclusion, de contrats lien direct avec le client..) et assume toute seul les risques qu'engendrent ses activités à l'étranger. Cette forme d'exportation représente l'avantage d'acquérir une première expérience sur un marché étranger et de se familiariser avec le client, et les pratiques réglementaires sans avoir à supporter des coûts d'internationalisation, ce qui lui permet de réaliser des marges bénéficiaire.

L'exportation directe peut être faite, soit par une vente directe, avec un représentant salarié ou un agent commissionné.

##### **3.1.1.1. Exportation directe sous forme de vente directe**

Elle consiste à réaliser des ventes, Cette solution permet d'établir un rapport direct avec la clientèle, de fixer le prix concurrentiel désiré, de maîtriser seul la politique commerciale de



l'entreprise quant au choix des produits distribués, des réseaux de distribution tels qu'appels d'offres internationaux, marketing directe (téléphone, fax, etc.....)<sup>15</sup>.

### **3.1.1.2. Exportation directe avec un représentant salarié**

L'entreprise peut exporter sur un marché étranger en y déléguant un représentant salarié. Ce dernier est une personne physique qui est liée à l'entreprise par un contrat de travail. Il lui est donc subordonné c'est-à-dire qu'il est complètement soumis à son autorité.

L'entreprise a trois voies principales pour recruter un représentant salarié:

- Expatrier un salarié déjà présent dans l'entreprise
- Expatrier un vendeur recruté sur le territoire domestique après l'avoir formé à cette mission ;
- Recruter un vendeur sur le marché étranger visé<sup>16</sup>.

### **3.1.1.3. Exportation directe avec un agent commissionné**

L'agent commercial, encore appelé agent commissionné ou agent exclusif, est un représentant mandataire indépendant et permanent de l'exportateur, qui est le commettant, sur un territoire donné. Le fait qu'il soit indépendant - à la différence du représentant salarié qui lui est lié à l'exportateur par un lien de subordination (contrat de travail) - implique qu'il peut organiser son travail librement. Sa mission principale est la prospection, la recherche de clients et la vente pour son mandant. et d'informer aussi l'exportateur sur le marché : sur la concurrence, les nouveaux produits etc.

### **3.1.2. L'exportation indirecte**

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

---

<sup>15</sup>BOUYAHIAOUI N :Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats .Mémoire de Magister en Sciences Economiques. Option : Économie et Finance Internationales. Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, 2014.p66.

<sup>16</sup>Idem.

### **3.1.2.1. Les sociétés de commerce international**

C'est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revend en son nom propre sur les marchés étrangers en y appliquant la marge voulue. Certains de ces entreprises sont des entreprises puissantes qui dominent certaines régions et même des pays<sup>17</sup>.

### **3.1.2.2. Les sociétés de gestion export**

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

### **3.1.2.3. L'importateur**

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

### **3.1.2.4. Concessionnaires**

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

### **3.1.3. L'exportation concertée (associée)**

Avec L'exportation concertée, plusieurs entreprises de même nationalité ou de nationalités différentes mettent en commun leur système d'exportation afin de bénéficier des effets de synergies. Elle se présente sous deux formes. Le groupement d'exportateurs (groupement d'intérêt économique) et le partage, appelé aussi parrainage, piggy-back, ou encore exportation kangourou.

## **3.2. Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par les systèmes contractuels et le transfert de technologie.**

Elles sont liées au transfert de savoir-faire. On distingue trois formes :<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>AMZIANE L : Le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : Analyse du cas de Samsung Electronics. Mémoire de Magister en Sciences Economiques Option: E économie et Finance internationales. Université de Tizi-Ouzou, 2014.p40

<sup>18</sup>CARROUE (L), Géographie de la mondialisation, Armand Colin 2007 nIn : <http://foad.refer.org>.

### **3.2.1. Les transferts internationaux de technologies**

Dans ce cas, l'entreprise s'engage à vendre son savoir-faire ou le know how, accompagné des plans, des outils de production, une assistance technique, d'un mode d'emploi et une formation du personnel.

C'est un moyen rapide et peu coûteux pour une entreprise qui veut s'implanter sur un marché sans subir les risques que ça engendre, parfois le transfert de technologie est imposé sur les pays en développement qui ne disposent pas de technologie, ou encore dans certains pays où le transfert de technologie fait partie intégrante du contrat. Le transfert de technologie peut se faire dans le cadre d'une cession de licence ou de brevets, d'une franchise industrielle, de contrats de vente clé en main, et de joint-venture technique.<sup>19</sup>

### **3.2.2. La licence**

Un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) octroie à une autre entreprise d'un pays (licencié) un droit d'exploitation, limité dans le temps et dans l'espace, d'un savoir-faire ou une marque brevetée en contrepartie d'une rémunération définie dans le contrat.

### **3.2.3. La franchise**

Un accord dans lequel une entreprise franchiseur accorde le droit de se présenter sous son nom et sa marque, pour vendre ses produits et services pour une durée et une région limitée en contrepartie d'une rémunération (droit d'entrée+ royalties). Contrairement à une licence, une franchise est souvent accompagnée d'une assistance technique et le transfert d'un savoir-faire. On peut distinguer entre trois formes de franchises.<sup>20</sup>

#### **3.2.3.1. La franchise commerciale**

Selon lequel le franchiseur confie la vente de ces produits au franchisé sous l'enseigne du franchiseur, accompagné d'un savoir-faire commercial et de gestion.

**3.2.3.2. La franchise de service :** elle consiste à transférer un savoir-faire en matière de prestation de service (hôtellerie, restauration) entre les deux parties. L'assistance et le contrôle

---

<sup>19</sup> LEMAIRE (J-P), stratégies d'internationalisation, édition economica, 2010, p100.2004.

<sup>20</sup> LEMAIRE (J-P), stratégies d'internationalisation, 2010, p.203-206. Et PASCO-BERHO (C), Marketing international, p.42.

sont deux points importants en vue de préserver la notoriété de la marque qui reste la propriété du franchiseur.

**3.2.3.3. La franchise industrielle :** dans ce cas le savoir-faire transféré concerne les techniques de production. Le franchiseur conserve son contrôle sur le franchisé pour s'assurer de la qualité des produits. Le contrat inclut la fourniture de composants essentiels à la fabrication du produit. C'est une façon de garder le secret professionnel.

Bien que toutes ces formes qu'on vient de citer ne demandent que peu d'engagement en capital de la part de l'entreprise qui souhaite s'internationaliser, il existe d'autres formes d'internationalisation qui concernent les entreprises qui ont atteint une taille critique et qui demande un fort engagement de celles-ci.

### **3.3. Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'investissement direct.**

Les investissements directs à l'étranger (IDE) désignent les investissements par lesquels des entités résidentes d'une économie acquièrent ou ont acquis un intérêt durable dans une entité résidente d'une économie étrangère<sup>21</sup>.

#### **3.3.1. Les formes des investissements directs étrangers**

L'investissement direct étranger (IDE) peut se faire selon deux modalités principales, la construction d'un site de production *ex nihilo* (on parle alors d'investissement *Greenfield*) ou le rachat d'un site de production existant (on parle alors d'une *fusion et acquisition internationale*).

##### **3.3.1.1. La création de filiales**

L'investissement<sup>22</sup> *ex nihilo* ou *Greenfield* consiste à l'implantation d'une unité de production ou d'une usine à l'étranger possédée à 100% par la maison mère. Elle peut revêtir plusieurs formes allant de l'unité d'assemblage jusqu'à l'usine intégrée chef de file d'autres unités. Ce type d'investissement a des avantages spécifiques pour l'investisseur, aussi il conserve la maîtrise technologique au sein de la filiale, ce qui limite l'éventuel transfert de technologie non souhaité par l'investisseur. Néanmoins ce genre d'investissement a connu un retrait au profit d'autre forme et qui expliqué essentiellement par la durée nécessaire pour l'installation et le démarrage de l'activité d'une unité de production nouvellement créée ( allant jusqu'à

---

<sup>21</sup> <http://www.tresor.economie.gouv>

<sup>22</sup>BOURI S : Les déterminants de l'investissement direct étranger, Evidence empirique à partir des données de Panel dans la région MENA (1980-2011). Thèse de doctorat en sciences économiques monétaires et finances LMD Option: « Finance » Université Abou Bakr Belkaid-Tlemcen ,2015.P105.

trois ou quatre ans), alors que les autres formes permettent de prendre position et de démarrer leur activité immédiatement sur le marché d'accueil.

### **3.3.1.2. Joint-venture**

La joint-venture est une forme d'alliance qui suscite depuis quelques années déjà la faveur de nombreuses entreprises<sup>23</sup>. Elle est définie comme une filiale commune à deux ou plusieurs entreprises indépendantes et créée d'un commun accord, sans qu'aucune ne la domine quel que soit le montant de sa participation<sup>24</sup>.

### **3.3.1.3. Les fusions-acquisitions**

Le terme fusion-acquisition désigne les opérations de croissance externe par lesquelles une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise acquérant au moins 50% de son capital. Selon la CNUCED : « on assiste à une vague sans précédent de restrictions économiques au niveau mondial et régional sous la forme de fusions-acquisitions internationales qui sont le résultat de l'interaction dynamique de divers facteurs fondamentaux incitant les entreprises à procéder à ce type d'opérations et des mutations de l'environnement économique mondiale, au service d'objectifs stratégiques<sup>25</sup>.

## **4. Les éléments de réussite d'une stratégie d'internationalisation**

Les entreprises ne peuvent pas pénétrer tous les marchés, notamment en raison de leurs contraintes en ressources. En plus l'attractivité des marchés est inégale, ainsi, certains marchés sont plus attractifs que d'autres. Il convient pour une entreprise exportatrice, qui vise une présence permanente sur les marchés étrangers, de sélectionner les marchés à l'exportation<sup>26</sup>.

### **4.1. La présélection des marchés**

La présélection des marchés se fait en se basant sur deux principaux critères à savoir : les critères liés à la situation macroéconomique des pays dans son ensemble, et les critères liés aux risques encourus par l'entreprise sur le marché étranger.

---

<sup>23</sup>Tersen D, Bricout J L : Investissement international, Edition Armand Collin, Paris 10.p30.

<sup>24</sup> Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Editions Nathan, 4<sup>ème</sup> édition mise à jour, 1998.

<sup>25</sup>AMOKRANE A : Les facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers en Algérie : Aperçu comparatif aux autres pays du Maghreb. Mémoire de magister en sciences économiques, option : Monnaie, finance et banque 2016. Université de TiziOuzou, 2012.P80.

<sup>26</sup> ARROUCHE N : Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats. Mémoire de Magister en Sciences Economiques, option : Économie et Finance Internationales, Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, 2014.P45.

Pour choisir le lieu de l'implantation des entreprises, un processus séquentiel est généralement choisi. D'abord le choix de la zone géographique, puis le choix du pays et enfin le choix de la région exacte d'implantation. Pour cela un modèle théorique a été validé, c'est en fait celui de T Mayer et J-L Mechielli pour le choix d'implantation d'entreprises japonaises en Europe.

Ce modèle est un outil d'aide à la décision en ce qui concerne le choix du lieu d'implantation quand plusieurs sites sont en concurrence et que l'entreprise n'arrive pas à évaluer chaque site.

Cette méthode intègre des critères qualitatifs et quantitatifs pour pouvoir hiérarchiser les différents sites et réduire l'incertitude du décideur. Ce processus suit les étapes suivantes :

- ✓ Identification des facteurs d'attrait pertinents, comme le potentiel du marché, les coûts des facteurs de production, le risque politique et autre. Ces facteurs dépendent du secteur d'activité et de ses objectifs stratégiques.
- ✓ Détermination de l'influence relative de chaque critère. Ce dernier dépend de son importance par rapport aux autres critères et par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- ✓ Evaluation de chaque critère pour chaque localisation.

#### **4.2. La sélection des produits**

Le choix du produit est crucial pour réussir des débouchés d'exportation. Pour qu'un produit se vende bien sur les marchés étrangers, il faut prendre en considération certains éléments.

#### **4.3. Le timing de l'entrée sur le marché**

Selon le moment d'entrée sur un marché, on peut distinguer entre le first mover ou l'entreprise pionnière qui est la première à entrer sur le marché. L'entreprises suiveuse (follower), ou encore tardive, c'est celle qui entre après que plusieurs entreprises se sont installées sur le même marché. L'entreprise pionnière qui s'installe en premier profite de certains avantages incontestables.

En effet, elle impose son nom et sa marque sur un marché à concurrence faible ou nulle. Cela n'est pas tout, une pionnière abaissera rapidement ses coûts de productions qui réalisera des économies d'échelles avant même que d'autres entreprises débarquent.<sup>27</sup>

## **SECTION 02 : LES MOTIVATIONS CAUSES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES**

Dans cette section, il sera question d'énumérer les principales causes de l'internationalisation et les motivations à l'internationalisation. L'internationalisation des entreprises se regroupent autour de plusieurs idées forces<sup>28</sup>. Les grandes motivations de l'internationalisation sont:

### **1. Les raisons financières**

Elles consistent en :

#### **✚ Baisse des coûts de production**

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

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

-La recherche du moindre coût, Cette recherche peut être faite de deux manières<sup>29</sup> :

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

✚ **L'amortissement des investissements et de la recherche et développement** certains secteurs d'activité nécessitent des investissements lourds en matériel industriel en recherche. Pour que ces investissements soient rentables,

---

<sup>27</sup>Amelon J, Cardebat J, op cit, p.165.

<sup>28</sup>Amelon. J., A, et cardebat J.M « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1ere Edition, Paris, 2010.P,193

<sup>29</sup> AMZIANE L :op.cit, p55.

l'entreprise doit les amortir le plus rapidement possibles en développant les ventes à l'étranger.

### **La recherche d'économie d'échelle**

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

Les économies d'échelle sont générées par :

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

Pour cela elle doit multiplier les débouchés des produits fabriqués et donc accroître le nombre de marchés qu'elle exploite<sup>30</sup>.

## **2. Les raisons commerciales et les raisons du marché**

Elles sont essentiellement :

### **L'accès à de nouveaux marchés**

---

<sup>30</sup>Marketing International : Les raisons de l'internationalisation des entreprises In :<http://experts-marketing.blogspot.com>.



L'accès à de nouveaux marchés est une des motivations fortes de la décision d'internationalisation de l'entreprise. Le développement international s'impose comme le moyen pour l'entreprise d'augmenter ses parts de marché domestique est restreint ou saturé ou qu'il est difficile de gagner des parts de marché en raisons d'une forte concurrence. Ainsi, on constate qu'en raison de l'étroitesse de leur marché domestique, les entreprises des petits pays sont généralement davantage internationalisées. En effet, lorsque les capacités de production de l'entreprise sont sous-exploitées sur le marché local, l'exportation va permettre à l'entreprise de faire appel à tous ses moyens et d'utiliser toutes les ressources dont elle dispose afin d'augmenter son volume de production et de satisfaire la demande étrangère et bénéficier ainsi d'économies d'échelle<sup>31</sup>.

#### **Amélioration de la compétitivité de l'entreprise**

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

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

#### **L'accroissement de la notoriété de l'entreprise**

En se lançant sur des marchés étrangers, l'entreprise exporte son nom, ses produits et son savoir-faire, chose qui lui permettra de se faire connaître sur les places étrangères et de gagner une notoriété internationale.

#### **L'alignement face à la concurrence étrangère**

L'exportation entraîne l'élargissement du secteur d'activité de l'entreprise et celle-ci doit affronter une concurrence internationale différente de celle de son marché local ceci va la

---

<sup>31</sup> KHEFFACHE.K « Sensibilisation à l'international, Stratégie et Diagnostic à l'export », in séminaire, 2013

pousser à adapter son offre de produits aux besoins de ces marchés, de changer ses arguments de ventes, de revoir sa politique de communication et apporter ainsi différentes modifications et améliorations qui vont contribuer au développement des compétences et du savoir-faire de l'entreprise, autrement dit l'acquisition de connaissances et d'expériences.

#### **La recherche de la croissance**

L'étroitesse du marché national ou sa saturation, en d'autres termes la dimension réduite du marché intérieur est l'un des facteurs qui incitent l'entreprise à rechercher d'autres marchés; qui vont ainsi constituer des relais de croissance. En effet, l'exacerbation de la concurrence sur le marché domestique et son taux de croissance faible sont ainsi à l'origine de la recherche de nouveaux marchés et donc de nouveaux débouchés pour l'entreprise.

#### **La répartition des risques**

Face à un environnement complexe en évolution constante et rapide, l'internationalisation, en diversifiant les risques économique, financier et politiques réduit ainsi la dépendance à l'égard d'un seul pays ou d'une zone pour ses débouchés comme pour ses approvisionnements.

La diversification internationale de l'activité permet de mieux répartir les risques économiques ou politiques. Ainsi, le ralentissement de la conjoncture économique dans un pays où une zone géographique peut être compensée en partie ou en totalité par un regain d'activité dans d'autres pays bénéficiant d'une conjoncture meilleure. La baisse ou la perte d'activité en raison de difficultés politiques dans un pays sont plus faciles à compenser lorsque l'activité de l'entreprise est diversifiée géographiquement.

En effet, l'entreprise trouve à l'étranger de nouveaux clients pour ses produits et diversifie ses débouchés. De cette façon, elle diminue ses risques :

- ❖ risques liés aux différentes phases du cycle de vie du produit ; en phase de maturité en France, le produit peut se trouver en croissance dans un autre pays.
- ❖ risques liés à la conjoncture, plus ou moins favorable selon les pays

- ❖ risque de concurrence ; la mondialisation actuelle de l'économie pousse les entreprises à s'internationaliser pour se maintenir en position de force. Elles doivent être là où sont leurs concurrents<sup>32</sup>.

### **3. Les raisons technologique et techniques**

L'accès aux marchés étrangers et le contournement des barrières protectionnistes : dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, lors de la montée du protectionnisme en Europe et en Amérique du Nord, de nombreuses entreprises étrangères se sont vues au moins écartées des marchés extérieurs, leurs exportations ne pouvant plus être écoulées du fait des barrières à l'échange. La solution, pour les entreprises, fut d'établir des usines dans des pays d'accueil. Les marchés étrangers étant exploités de l'intérieur et non plus de l'extérieur<sup>33</sup>.

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

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

---

<sup>32</sup>Mercier Swiss A C et Bouvert-Rivat C « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise » Gualino éditeur, Paris 2000. p 78.

<sup>33</sup>Idem p 71.

✚ **L'accès à la technologie**<sup>34</sup>.

Le recours à des technologies plus performantes améliore la position de la firme sur certains éléments de sa structure de coûts et lui donne un avantage sur ses concurrents. Aussi, certaines firmes qui n'ont pas les moyens ou la volonté d'acquérir la technologie nouvelle risquent de disparaître, d'autres celles notamment qui maîtrisent la nouveauté pourront entrer plus facilement dans l'industrie ; Les facteurs clés de succès, les opportunités et les menaces ne seront plus les mêmes. L'innovation est une source de compétitivité pour l'entreprise (**Khelassi, 2010**). Mais, pour que le savoir soit diffusé librement, l'Etat doit assumer la responsabilité de financer sa production. C'est pourquoi il joue un rôle fondamental dans la promotion de la connaissance et de l'innovation. Certains des plus grands succès des Etats-Unis d'internet à la biotechnologie moderne sont issus de recherches financées par l'Etat, en général dans les universités publiques à but non lucratif (**Stieglitz, 2010**). Bien plus que le capitalisme mondialisé ou l'internationalisme prolétarien, c'est la révolution des communications et des facilités de déplacement à travers le monde qui a facilité la diffusion plus rapide du savoir.

#### **4. Les facteurs d'opportunité**

On trouve essentiellement :

➤ **Demande spontanée**

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

---

<sup>34</sup> BARRELIERA A ET AL « Exporter : pratique du commerce international » édition Foucher, Paris, 1992, p339.

➤ **Production excédentaire**

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

➤ **Motivation du dirigeant**

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

### **SECTION03 : LES RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION**

L'internationalisation représente des opportunités pour les entreprises mais, en contrepartie, il existe des risques spécifiques qui leur sont liés et qui sont susceptibles de nuire à l'entreprise, voire à sa pérennité. Cette partie aborde les différents risques liés à l'activité internationale.<sup>35</sup>

#### **1. Les principaux risques de l'internationalisation des entreprises**

Dans ce qui suit, on va présenter les principaux risques liés à l'internationalisation

- ✚ **Risque politique (risque pays) :** Le risque pays représente l'ensemble des événements d'origine politique ou économique susceptibles d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement (risque d'interruption de marché, risque de non-paiement, risque de spoliation, risque d'expropriation...) IL est parfois difficile à évaluer<sup>36</sup>. L'instabilité politique dans les pays cibles peut affecter la rentabilité ou la sécurité d'une opération d'exportation et induire ainsi des pertes pour l'exportateur. En effet, la littérature reconnaît que le risque politique est le plus souvent examiné, mais aussi le plus difficile à apprécier. Il réside à la fois dans les actions du gouvernement du pays hôte qui peuvent être en défaveur des entreprises étrangères et dans les facteurs d'environnement qui génèrent ces actions (émeutes,

---

<sup>35</sup> CHABB Meyam, op. cit, p.8.

<sup>36</sup> BAHRI M. « Les divers risques à l'exportation et les structures d'aide au Canada et en Tunisie » Mémoire comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des P.M.E. et de leur environnement. Avril 2000, p 15

révolution, changement brutal du régime politique.etc.)<sup>37</sup>. Investir à l'étranger est l'une des étapes du processus d'internationalisation des entreprises. L'entreprise qui investit à l'étranger est exposée à divers risques, notamment de nature politique qui peuvent remettre en cause la rentabilité de l'opération.

### **Le risque de change**

Le risque de change dépend de la fluctuation du taux de change. Il est surtout lié à l'incertitude de l'évolution des parités entre la date de facturation et la date de paiement effective. Ce risque se présente quand l'exportateur facture en d'autre monnaie que sa devise ou une autre devise forte et qu'il y a un décalage, dans le temps, entre les entrées de fonds venant du paiement et les sorties liées aux activités de production des biens exportés<sup>38</sup>.

Le risque de fluctuation de change apparaît quand un exportateur cote ses prix en devise autre que sa devise locale. En effet, le taux de change prévalant au moment de la conversion de la devise peut ne pas être en faveur de l'exportateur et lui occasionner ainsi une perte financière. Ce risque est supporté par l'exportateur dans le cas de dépréciation de la devise par rapport à la monnaie nationale<sup>39</sup>.

### **Le risque économique**

Le risque économique se rapproche de l'évaluation de la capacité financière d'un Etat, et des impacts de la conjoncture sur l'activité de l'entreprise. La survenance d'une crise économique peut d'abord toucher indirectement une entreprise en impactant ses partenaires. Une entreprise importatrice, dépendant d'un fournisseur étranger, peut se voir dans l'incapacité d'obtenir le produit qu'elle souhaite importer si une crise économique pèse sur l'activité économique du pays de l'exportateur. Une entreprise multinationale peut voir une partie de ses filiales touchées par un risque de marché dans un pays en crise. Une mauvaise conjoncture impacte la consommation privée et les commandes de l'Etat, et entraîne un risque de débouchés pour les entreprises produisant des biens et services destinés à ce marché<sup>40</sup>.

La détérioration de la conjoncture dans un pays peut avoir d'autres répercussions sur les entreprises multinationales via le niveau des prix, la fiscalité, ou le secteur bancaire. Dans le cas d'une déflation, une entreprise produisant des biens et services destinés au pays touché voit ses marges réduites suite à des recettes plus faibles et des coûts stables. Dans le cas d'une

---

<sup>37</sup> BERGER M, et al : « management stratégique des PME/PMI guide méthodologique » EUROPE, 1991, P11.

<sup>38</sup> MERCIER-SUISSA C. et BOUVERET-RIVAT C. op. Cit , p. 77

<sup>39</sup> BAHRI M. : op. Cit, p17

<sup>40</sup><http://www.bsi-economics.org>. Consulté le 10/3/2018 à 17h00.

inflation élevée, le prix du produit importé augmente et pèse aussi sur les marges de l'entreprise.

### **Le risque financier**

Le risque financier est le risque pour les entreprises de faire face à une volatilité des taux de change, des taux d'intérêt, ou des marchés boursiers dans un pays. Ce sont des risques qui découlent de la situation économique du pays et des évolutions sur les marchés internationaux des capitaux qui déterminent les mouvements des flux d'investissements. Les entreprises fortement endettées à court terme et en devise étrangère peuvent voir la valeur de leur dette externe croître fortement du fait de l'appréciation de la devise dans laquelle est libellée la dette. A l'inverse une appréciation de la devise, en entraînant un renchérissement du prix des produits nationaux vis-à-vis de l'étranger, va entamer la compétitivité-prix des entreprises exportatrices<sup>41</sup>.

### **Le risque commercial**

Appelé également « risque client » ou « risque crédit », le risque commercial fait référence à l'insolvabilité du client, c'est-à-dire que le risque est lié au paiement non réalisé du client qui pourrait mettre en cause la pérennité de l'entreprise. Outre le litige commercial, le défaut de paiement résulte soit de la carence ou de la faillite de l'acheteur, soit du contexte politique et économique dans le pays de ce dernier. Une analyse de la solvabilité du client et de la situation économique et politique de son pays s'impose avant d'entamer une relation commerciale.

### **Risque juridique**

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

- Le droit des contrats : contrat de vente, de transfert de technologie, de représentation ;
- Le droit social : législation sociale des expatriés, droit du travail dans le pays d'implantation ;

---

<sup>41</sup><http://www.bsi-economics.org>. Consulté le 10/3/2018 à 17h00.

- Le droit commercial et des sociétés : nationalité des sociétés ; obligation d'un partenariat local ; obligation de recruter des dirigeants locaux ; législation en matière de contrat commercial (règles, obligations) ;
- Le droit économique : réglementation sur la concurrence et les monopoles (loi antitrust) ; réglementation sur la vente à perte et sur les soldes ; concept de refus de vente et de distribution sélective ; réglementation sanitaire, règles de mise à la consommation (informations, étiquetage, emballage, service après-vente et garantie donnée aux consommateurs) ; loi sur les jeux, concours associés à la vente ; Contrôle de la qualité, respect des produits et additifs interdits ; réglementation en matière de contrôle de prix ; possibilité de publicité comparative, d'établir des prix maximums autorisés.
- Le droit de la propriété industrielle : brevets, marques, licences dessins et modèles... En fait, l'entreprise qui agit à l'international ne bénéficie pas d'un droit international unifié, en raison de la souveraineté des États et d'autre part, il n'existe pas de juridiction supranationale qui lui permette d'évoluer dans un contexte juridique unique. C'est bien là que réside le risque juridique<sup>42</sup>.

### **Le risque de prospection**

la prospection constitue l'étape préalable, généralement nécessaires, à l'obtention de commandes ou de contrats avec de nouveaux clients à l'international, comme du reste pour le marché domestique, les dépenses de prospection à l'étranger sont logiquement plus importantes que dans le cas du marché national. Comme les retombées de la démarche sont par définition incertaines, le risque est de ne pas pouvoir amortir la totalité des dépenses engagées au titre de la prospection avec un supplément d'affaires. Le risque est encore plus élevé pour les PME. Ce risque qualifié de risque de prospection demeure jusqu'à l'obtention d'un volume d'affaires nouvelles suffisant pour couvrir les dépenses engagées. Pour encourager les entreprises à prospecter à l'étranger, les pouvoirs publics ont mis en place avec la Coface un dispositif d'accompagnement financier des entreprises qui le garantit contre le risque d'échec dans leur démarche. Ce dispositif est l'assurance prospection.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup>Amelon J A. cardebat J.M: op. cit.p80.

<sup>43</sup> Legrand Gh et Martini H « Gestion des opérations import-export » édition Dunod Paris, 2008, P 107.



### **✚ Risque de non-paiement**

Mais à part le paiement d'avance, l'exportateur supporte le risque de ne pas être payé par son client. Outre le litige commercial, le défaut de paiement résulte soit de la carence ou de la faillite de l'acheteur, soit du contexte politique et économique dans le pays de ce dernier. Une analyse de la solvabilité du client et de la situation économique et politique de son pays s'impose avant d'entamer une relation commerciale.

### **✚ Risque technologique**

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

### **✚ Risque de fabrication**

Entre la signature du contrat et la fin des obligations contractuelles, l'exportateur est exposé au risque d'interruption de marché ou risque de fabrication c'est-à-dire à l'interruption ou à la résiliation du contrat du fait de l'acheteur ou d'événements politiques ou catastrophiques survenant dans le pays de celui-ci. L'exportateur qui a engagé des dépenses n'est alors plus en mesure de les recouvrer, le risque accru d'autant que les équipements seront fabriqués spécialement pour le contrat et ne pourront être réutilisés pour d'autres contrats.

### **✚ Risque d'acheminement ou de transport**

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

### **✚ Risque sur les investissements à l'étranger**

Investir à l'étranger est l'une des étapes du processus d'internationalisation des entreprises. L'entreprise qui investit à l'étranger est exposée à divers risques, notamment de nature politique qui peuvent remettre en cause la rentabilité de l'opération.

## **Risque de corruption**

La corruption est un problème qui affecte l'ensemble des économies et qui peut avoir des effets dévastateurs sur les économies des pays en développement. Selon certaines estimations, chaque année, 1000 milliards de dollars en perdraient dans les méandres de la corruption. Elle pourrait réduire le taux de croissance d'un pays de 0,5% selon la Banque mondiale.

## **2. La gestion du risque dans le cadre de l'internationalisation de l'entreprise.**

L'activité internationale de l'entreprise entraîne différents types de risques, qu'elle doit connaître pour mieux les assurer et les maîtriser. La gestion des risques implique leur connaissance et la possibilité d'évaluer les sinistres et les dommages possibles pour l'entreprise. On distingue plusieurs types de risques selon qu'ils sont inhérents au marché ou au contrat. Les principaux risques liés au marché sont : Les risques politiques ; Les risques commerciaux ; Les risques de non transfert ; Les risques juridiques et les risques de non-paiement.

-Les seconds sont ceux que l'on rencontre classiquement dans l'entreprise lors de l'exécution d'un contrat (risque de fabrication ; risque de transport). Avant de chercher à se développer sur les marchés étrangers, l'entreprise doit vérifier qu'elle dispose des capacités requises ou qu'elle peut les acquérir : tel est l'objet du diagnostic export. Il s'agira ensuite de repérer les marchés ciblés, c'est-à-dire ceux sur lesquels vont se diriger en priorité les efforts. Nous tenterons ci-après de mettre en évidence le diagnostic export<sup>44</sup>.

## **Autres catégories de risques**

Le risque environnemental n'est pas nouveau par sa nature, mais plutôt par la perception que nous avons des effets de la production industrielle sur l'environnement. Les récentes réglementations internationales en la matière tentent de sensibiliser les entreprises aux effets de leur activité sur l'environnement. En plus des dommages causés à l'environnement, ces risques peuvent avoir des répercussions financières pour une entreprise comme l'échec d'un projet, des frais relatifs aux dommages ainsi que des sanctions juridiques en fonction du pays.

Ce risque est aussi très lié à un autre risque, le risque de réputation. La réputation d'une entreprise est considérée comme un « actif intangible », la plupart du temps rattaché à une

---

<sup>44</sup>Nicolas Meunier et Tania Sollogoub, *Économie du risque* pays, Paris, La Découverte «Repères», 2005, p124

marque emblématique. En se basant sur une estimation des gains futurs issus de l'utilisation du nom de la marque, la réputation d'une entreprise peut atteindre des valeurs très élevées. Il est donc capital pour une entreprise de préserver sa réputation. Les questions liées à l'environnement, aux droits de l'homme, à l'hygiène ou à la fraude (pénale, financière) sont ici très importantes car elles peuvent impacter la réputation d'une entreprise.<sup>45</sup>

## **2. Les conséquences de l'internationalisation**

Un projet d'exportation entraîne divers coûts immédiats : déplacement production de nouveau matériel publicitaire et le cas échéant, recrutement d'un nouveau personnel de vente, en outre il faut parfois modifier l'emballage des produits ou la présentation des services en fonction des marchés étrangers.<sup>46</sup>

### **A-Un niveau de détermination**

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

### **B- la durée du projet**

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

### **C- les différences culturelles**

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

### **D- Les formalités administratives**

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

---

<sup>45</sup>FouaziBoujedra, *Risque pays et investissement direct à l'étranger dans les pays en développement. Analyse théorique et empirique*, Document de recherche, n° 2007-4, Laboratoire d'économie d'Orléans, 2007, p 21.

<sup>46</sup> LAHILLE Eric, *Au-delà des délocalisations globalisation et internationalisation des firmes*, Ed ECONOMICA, Paris, 1995.

### **E- L'accessibilité**

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

### **F- La concurrence :**

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

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'identifier les principales modalités d'internationalisation des entreprises, ainsi que les différents risques auxquelles elles sont confrontées. En effet, l'internationalisation constitue une nécessité, une formidable opportunité de développement qu'une menace redoutable, sauf si, l'entreprise décide de se contenter du marché local, et de ne pas affronter la concurrence.

## CHAPITRE 2 : LA COMPETITIVITE D'UNE ENTREPRISE A L'INTERNATIONAL

### Introduction

Dans l'aspect de la mondialisation et la libéralisation économique connus dans le monde, la concurrence accroit de plus en plus. Devient une exigence incontournable, ce qui pousse les entreprises à être compétitives pour bien positionner sur le marché dans l'objet de faire face aux concurrents ou tout simplement pour survivre .

Dans ce chapitre, nous allons présenter trois sections, nous allons aborder d'abord, dans la première section, les fondements théoriques de la compétitivité dont la définition, les types. La deuxième section sera consacrée aux différents déterminants de la compétitivité, ensuite nous présenterons, dans la troisième section, la compétitivité et l'avantage concurrentiel dont les stratégies génériques et le modèle de M .Porter.

### SECTION 01 : LE CADRE CONCEPTUEL SUR LA COMPETITIVITE

La compétitivité est le centre de débat de beaucoup de sociétés et de gouvernements, elle constitue le plus grand défi des entreprises. En effet, la notion de compétitivité a pris une ampleur considérable dans la littérature économique contemporaine. Elle est évoquée, la plupart du temps, pour justifier et expliquer les performances réalisées par les nations sur les marchés internationaux des biens manufacturés<sup>47</sup>.

#### 1. Définitions du concept compétitivité

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup>La qualité comme facteur de compétitivité dans l'entreprise cas : secteur textile –habillements. Mémoire de fin d'études, option : Economie et gestion. Faculté de Sciences Juridiques, Economiques et Sociales. In :og.wikimemoires.com/

<sup>48</sup><http://om.ciheam.org> consulté le 3/3/2018 à 20h00.

Marcus de Jardin définit de façon très générale la notion de compétitivité qui désigne la capacité d'une entité économique à déployer une activité et à générer un revenu, l'activité étant soumise en concurrence<sup>49</sup>.

Selon Marc Ingham<sup>50</sup>, au plan de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure aux coûts égaux ou de valeur égale aux coûts inférieurs et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur la longue période.

L'OCDE définit la compétitivité comme étant « la capacité d'entreprises, d'industries, de région, de nation ou d'ensembles supranationaux de générer de façon durable, tout en étant et en restant exposés à la concurrence internationale, un revenu et un niveau d'emploi des facteurs relativement élevés »<sup>51</sup>

Bertrand Bellon dit ce qui suit à ce sujet : « la compétitivité se définit comme la capacité d'un acteur économique déterminé à produire, à vendre et à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis ou potentialité, dans un environnement ouvert et complexe ».

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

Selon Henri SPITEZKI : « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs »<sup>52</sup>

Pour B. Courbis : « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude avoir une part élevée du marché »<sup>53</sup>

La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs

---

<sup>49</sup><https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00084525v2/document>

<sup>50</sup>Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck université, Paris, 1995, p3.

<sup>51</sup><https://www.doc-etudiant.fr> Consulté le 02/03/2018 à 22h11

<sup>52</sup> Henri SPITEZKI, la stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité, p : 53

<sup>53</sup> B. Courbis, compétitivité et croissance en économie concurrentielle, Dunod Paris 1975, p : 85

potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées" (Sharpley et Milham, 1990).

"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international" (Agriculture Canada, 1991)<sup>54</sup>.

En somme, la compétitivité peut être définie comme l'aptitude plus au moins grande, pour l'entreprise d'affronter ses concurrents. Une entreprise peut affronter ces défis par la formation. Les salariés formés améliorent leur performance qui résulte en augmentation de production et cela donne à l'entreprise un avantage compétitif. Elle est mesurable à ses résultats (part de marché de l'entreprise) et les moyens engagés dans la compétition.<sup>55</sup>

## 2. Les types de compétitivité

Deux types de compétitivité peuvent être distingués, compétitivité prix (coût) et compétitivité hors prix, selon lequel les consommateurs choisissent entre les produits domestiques, les produits importés et entre les produits de différents fournisseurs exportateurs sur un marché tiers.

### 2.1. La compétitivité coût (prix)

On distingue entre la compétitivité coût et prix :

#### 2.1.1. La compétitivité par les coûts

Une entreprise est dite compétitive si elle produit à moindre coût et réalise une économie d'échelle par rapport à ses concurrents, l'analyse des coûts joue un rôle essentiel dans le développement de l'entreprise, puisque il détermine largement l'avenir de la firme et détermine aussi ses conditions de production propre est donne une synthèse de situation par rapport à ses fournisseurs et ses clients, ainsi que sa position concurrentielle. Plusieurs coûts peuvent être cités<sup>56</sup> :

- **Les coûts fixes** : Les coûts qui ne sont pas influencés par le niveau d'activité, à titre d'exemple ; les loyers, les frais d'assurance, les salaires des administrateurs, les frais

---

<sup>54</sup>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, 2001. p. 29-36 (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57). In : <http://om.ciheam.org>.

<sup>55</sup>J.H. Jacot, Ressources Humaines, Ed d'organisation, 3eme Ed, Paris, 2001. P55.

<sup>56</sup><http://www.blog.saeed.com/> Consulté le 05/03/18 à 13h00

généraux de fabrication comme le téléphone, papèteries ...) cependant les coûts fixes sont insensibles au niveau de production.

- **Les coûts variables** : c'est la partie de coût de production, qui augmente et diminue suivant les quantités de production, l'évolution des coûts variables se fait en parallèle avec le volume d'activité, ils sont directement proportionnels, la compétitivité de l'entreprise dépend largement des niveaux des coûts globaux.
- **Les coûts de production** : Sont constitués par l'ensemble des charges supportées lors de la production de biens ou services par l'entreprise, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparables et constituent, par conséquent, les indicateurs imparfaits de la compétitivité, comme le coût des matières premières, les frais du personnel, l'énergie ... etc.
- **Les coûts de distribution** : Les coûts de distribution sont constitués par l'ensemble des charges supportées en raison des opérations qui sont rattachées directement à un produit déterminé ( étude de marché, publicité spécifique, certains transports ou manutention,...) de personnel et de prestations de services et les charges indirectes qui ne concernent pas un produit déterminé, ils sont regroupés dans les centres de distribution<sup>57</sup>.

### 2.1.2. La compétitivité prix

Comme son nom l'indique, elle se base sur les prix. En ajustant ses prix, l'entité économique pourra faire face à la concurrence. S'agissant d'une entreprise particulière, sa capacité de répondre à la concurrence, par rapport au prix de vente du produit, est liée à la structure des coûts relatifs qu'elle et ses concurrents supportent. Dans une perspective dynamique, la position concurrentielle d'une entreprise est déterminée par sa capacité à mettre à profit le progrès technique qui participe à l'augmentation des gains de productivité suite à la baisse des coûts unitaires de production<sup>58</sup>.

### 2.2. La compétitivité hors prix (structurelle)

Elle exprime les capacités internes de production et de commercialisation au sens large, ce concept met en lumière tous les facteurs structurels susceptibles de freiner ou de limiter la compétitivité structurelle permet d'exprimer l'idée que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle possède aussi de la cohérence

---

<sup>57</sup>KOTLER & Dubois, Marketing Management, 10<sup>e</sup> édition, Publi-union, Paris, 2000, Page.702

<sup>58</sup> DEJARDIN, M., 2006/1. Compétitivité structurelle, Reflets et perspectives de la vie économique. Tome XLV. P. 5-13. DOI : 10.3917/rpve.451.05.



et de l'efficacité des structures productives de l'économie nationale, du taux d'évolution à long terme et de la structure de l'investissement dans le pays, de son infrastructure technique et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels s'appuient les entreprises, donc le rôle de la nation est primordial en tant que facteur de compétitivité de firmes. C'est la capacité de l'entreprise d'imposer ses produits indépendamment de leur prix, elle peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle <sup>59</sup>:

### **2.3. La compétitivité technologique**

La compétitivité technologique a retenu l'attention d'auteurs comme Schumpeter ou Marshall, à une « forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts (comme c'est le cas dans l'analyse des marchés), porte sur les produits eux-mêmes. Elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence »<sup>60</sup>.

### **3. La compétitivité des entreprises**

Le concept de compétitivité est de grande importance au niveau des entreprises, où les coûts de production, la qualité du produit et les ventes peuvent clairement être mesurés.

Applicable au niveau des pays ou régions, bien que tous les éléments ne soient pas aussi évidents. La compétitivité de l'entreprise désigne sa capacité à affronter des concurrents sur des marchés donnés. Elle s'évalue à travers la dynamique de ses parts de marchés. Elle résulte de sa capacité d'être compétitif sur les prix, de sa capacité à proposer régulièrement des innovations et de sa capacité à proposer des services additionnels.

Elle est mesurée par la constatation d'un avantage résultant d'une différence existante entre l'offre faite par un opérateur par cette façon objective mais également à travers le prisme plus subjectif la perception effective opérée par les clients concernés comme par ces concurrents (entreprises ou territoire)<sup>61</sup>.

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

---

<sup>59</sup> MARNIESSE S. & FILIPIAK E., Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles. Op.cit. P. 46.

<sup>60</sup> Idem

<sup>61</sup> Emilie Bourdu et Martin Souchier, Réglementation, normalisation : leviers de la compétitivité industrielle, Paris, Presses des Mines, 2015.p89.

- **Les infrastructures** : son développement réduit les distances et facilite l'intégration des acteurs économiques et des marchés ;
- **Les institutions** : qui sont constituées comme un cadre juridique et administratif des relations entre les individus ou les entreprises. Ils sont donc au cœur de la création de la valeur ajoutée et du partage de revenu.

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

- **La santé et l'éducation de base** : la population active serait plus productive lorsqu'elle peut bénéficier d'un système de santé éducatif primaire.
- **L'environnement macroéconomique** : la stabilité est un critère de la compétitivité dans la mesure où elle rassure le propriétaire et les gestionnaires de capitaux.<sup>62</sup>

#### 4. les sources de la compétitivité

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

**4.1. Des coûts de production et de la logistique** : ce qu'on appelle la compétitivité-coût qui est liée à l'évolution des coûts de production, relativement à ceux des concurrents, sans qu'il y ait nécessairement des gains de productivité. **Exemple** : baisse du coût de travail, baisse du coût des matières premières, baisse des coûts du transport

**4.2. La formation des produits et services** : la capacité à intégrer l'innovation technique et commerciale qu'elle est souvent déterminante pour la compétitivité dite « hors-prix », et la capacité à respecter un niveau de qualité en phase avec la demande de la clientèle, et la capacité à bénéficier d'effets de synergie sur les marchés interne et externes

**4.3. Des facteurs macro-économiques favorables** : comme le taux de change : lorsque la monnaie domestique est sous-évaluée, la compétitivité est améliorée l'existence d'un marché large, stable, doté d'une démographie adéquate et d'un pouvoir d'achat en croissance régulière.

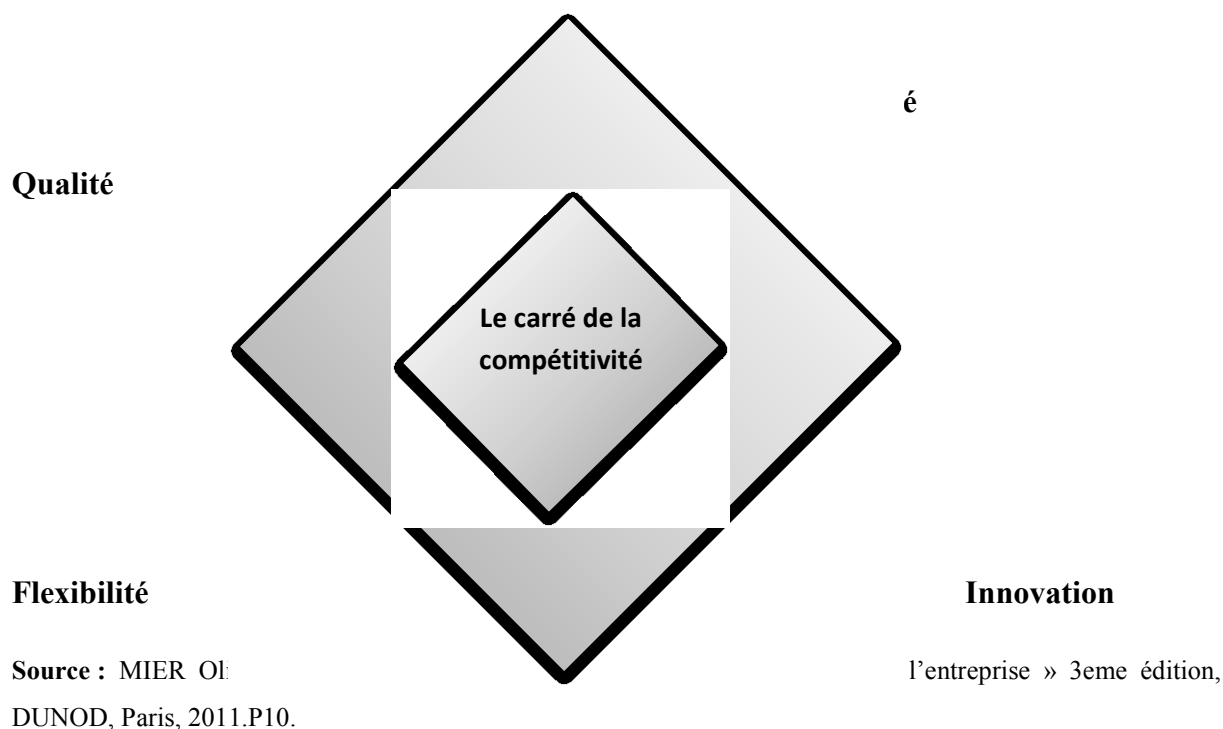
**4.5. Par les prix** : c'est la compétition que se livrent les entreprises sur les prix, à produit ou service équivalent, la plus compétitive et celle qui propose les prix plus bas

---

<sup>62</sup> Henri SPITEZKI : « La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité » Ed 2006, P.53.

Et d'autres sources de compétitivité comme la présence d'infrastructures, de fournisseurs et disponibilité de main d'œuvre formé répondant aux besoins des entreprises<sup>63</sup>.

**Figure N°1: le carré de la compétitivité**



Source : MIER OI  
DUNOD, Paris, 2011.P10.

l'entreprise » 3eme édition,

La définition de la compétitivité selon le carré de la compétitivité est déterminée dans les points suivants :

- L'exigence de la productivité qui consiste à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipements, technique, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les couts de revient et donc une hausse de la compétitivité pris de l'entreprise.
- L'exigence de la qualité qui consiste pour l'entreprise a cherché un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ces produits pour satisfaire ces clients. elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puis se retrouver sur l'ensembles des produits proposés (régularité) et contraire, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue). la

<sup>63</sup>J.Mario et P. Martinez. « La compétitivité : une approche méthodologique ». port-au-prince,Haïti. Juillet 2007. P.11-12.

recherche de qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le zéro défaut.

- L'exigence de la flexibilité qui a pour but de développer des actions susceptibles d'adopter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrents, nouvelle réglementation ....)
- Exigence d'innovation qui correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquiescer ou renforcer ses avantages concurrentiels.<sup>64</sup>

## **SECTION 2 : LES PRINCIPAUX DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE A L'INTERNATIONAL LE DETERMINANT MICRO ET MACRO ECONOMIQUE**

La compétitivité d'une entreprise dépend du prix de ses produits, mais aussi de bien d'autres caractéristiques. Appliquée à un pays, la notion de compétitivité est moins simple qu'il n'y paraît. Elle reflète des avantages ou des difficultés structurelles touchant à de nombreuses variables<sup>65</sup>.

Les déterminants de mesure de compétitivité sont nombreux, ils se différencient d'un niveau d'analyse à un autre, on distingue deux niveaux d'analyse le niveau Macro-économique et Micro-économique (l'entreprise).

### **1. Au niveau macro-économique**

La compétitivité internationale d'un pays se mesure par ses résultats ou par ses facteurs. Dans le premier cas les analystes utilisent des indicateurs de part de marché et dans le second cas des indicateurs de coût ou de prix. Au niveau macro-économique y a 3 types à savoir : les mesures relatives au coût de production, les mesures relatives à la production des facteurs, les mesures relatives aux échanges commerciaux<sup>66</sup>,

---

<sup>64</sup> MIER Olivier, « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise » 3ème édition, DUNOD, Paris, 2011. P10.

<sup>65</sup> idem

<sup>66</sup> LACHALL.L, « La compétitivité : concept, définitions et application, in revue le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité Zaragoza : CIHEAM , N°57,2001 page 29. Voir : ([http://omciheam.org/article.php?ID\\_PDF=1\\_6002\\_40](http://omciheam.org/article.php?ID_PDF=1_6002_40)) .

### **1.1. Les mesures relatives au coût de production**

La majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité et, par conséquent, de l'avantage comparatif ont été principalement axée sur la comparaison internationale des couts de production (Stanton, 1986, Tange1992). Par ailleurs, étant donnée les différentes procédures d'échantillonnage, d'agrégation ainsi que les différentes sources de donnée, les couts de production peuvent ne pas être directement comparable et constituent, par conséquent des indicateurs imparfaits de la compétitivité (Ahearn et al, 1990). Le cout des ressources, le cout de production d'une unité de produit apparait comme une meilleure alternative pour l'application du modèle de l'avantage comparatif (Van Duren et Martene, 1992).<sup>67</sup>

### **1.2. Les mesures relatives à la productivité des facteurs**

Elles consistent en l'écart de productivité entre deux entités, qui est la différence relative de produits moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérer par leur parts. La diminution des écarts de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par apport à la seconde, l'écart de productivité comme instrument d'évaluation de compétitivité présente deux contraintes majeures. Le premier est que cet indicateur ne capte que les différences dues aux différences des prix des facteurs sont négligées. Le deuxième est que cet instrument a l'instar des couts de production ne contient aucune information quant aux déterminants de la compétitivité hors prix.

### **1.3. 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 les théories de l'avantage comparatif. En effets, l'existence d'un avantage comparatif entraine un avantage cout et donc une certaine spécialisation dans ce produit expliquant sa part importante dans exportations.

## **2. Au niveau micro-économique (entreprise)**

Au sens le plus large, la compétitivité d'une entreprise correspond à sa capacité d'affronter la concurrence et à réaliser des bénéfices sur les marchés où elle intervient. Elle est souvent mesurée par la part de marché et son évolution dans le temps. Pourtant, ce critère s'avère insuffisant. Car une entreprise qui maintient ses ventes tout en augmentant ses marges sans

---

<sup>67</sup> LACHALL.L Op.sit, P37.

gagner de part de marché est certainement compétitive, elle aussi. Du coup, le profit est encore le meilleur indicateur de la compétitivité. Au niveau micro économique deux types d'instrument ont été au centre d'analyse de la compétitivité de l'entreprise ; les mesures relative à la part de marché et les mesures relative au profit.

### **2.1. La croissance de la part de marché**

La croissance de la part de marché a été utilisée comme indicateur de performance dans de nombreux travaux empirique (Larson et Rask 1992), cependant, à l'encontre des mesures relatives aux couts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi bien les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donnée et qui est considéré comme étant une mesures du résultat final de la compétitivité. 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 de marché due à une performance supérieure de celui du a 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 militante pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politiques.

### **2.2. Les Mesures relatives au profit**

Ces mesures reposent sur des marges brute de nettes de l'entreprise qui lui permet de mesurer sa capacité, contrôler ses couts et fixer ses prix, l'excellence de ses processus de production (qualité, fiabilité, flexibilité, sécurité .. . etc.) et ces compétences en matière de gestion des ressources humaines, ainsi que la productivité de l'entreprise qui est le rapport entre les revenu (gains) procuré par l'activité de l'entreprise et les capitaux investis (fonds propres) .

### **2.3. Les vecteurs de la compétitivité**

Ils existent cinq grands vecteurs de compétitivité qui sont des éléments générateurs de l'avantage comparatif : le capital humain, la capitale innovation, le capital organisation, le capital client, et le capital apporteur de fonds. Ces cinq grands vecteur sont indissociables et apparaissent dans toutes les entreprises

#### **2.3.1. Le capital humain**

Une entreprise compétitive est celle qui aura attiré vers elle les éléments des plus doués, les mieux formés, les plus capables d'initiative. Il existe donc un capital humain qui est l'une des

sources de la compétitivité. Dans le capital humain, il existe l'ensemble des valeurs socioculturelles et qui permettent de développer les forces de la compétitivité. Ces valeurs peuvent être au sein même de l'entreprise ou peuvent être d'un investissement plus vaste.

### **2.3.2. Le capital innovation**

L'avantage concurrentiel détenu par une entreprise tient sa capacité à produire des biens et services nouveaux et à anticiper l'évolution technologique de l'industrie pour mieux répondre aux besoins futurs. Cette aptitude se traduira par exemple, par un service de recherche et développement, ou par une veille technologique efficace ou par une capacité à prévoir l'évolution du marché.

### **2.3.3. Le capital organisation**

Il consiste en les principes et les modes de fonctionnement d'une entreprise, qui permet de conduire l'entreprise à évaluer sa compétitivité en se référant à des dispositifs organisationnels innovants censés la rendre plus aptes à s'adapter en permanence aux aléas du marché, à ses risques et à ses besoins

### **2.3.4. Le capital client**

Le client est au centre de la préoccupation de toutes les entreprises. La politique commerciale vise à trouver des nouveaux clients et les fidéliser, de ce fait, l'aptitude pour une entreprise à anticiper les besoins des clients et à fournir une prestation en adéquation avec les besoins exprimés constitue un vecteur important de la compétitivité.

### **2.3.5. Le capital apporteur de fonds**

Dans une entreprise, l'actionnaire, le banquier, et le salarié sont des leviers essentiels de la performance de l'entreprise donc l'entreprise cherche à les fidéliser et les conserver<sup>68</sup>.

## **3. Autres déterminants de compétitivité**

La détermination de compétitivité globale d'une entreprise s'apprécie à travers son potentiel de performance dans différents domaines, et, en particulier, dans les domaines financiers, commerciaux, sociaux, techniques, organisationnels, et managériaux, il s'agit non seulement

---

<sup>68</sup>Rapport rédigé par Price Water house Cooper Développement pour le compte du ministère de l'économie des finances et de l'industrie sur les facteurs et indicateurs de la compétitivité de des entreprises de services rendus à l'industrie.

d'évaluer les forces et la faiblesse de l'entreprise dans ces domaines mais surtout de les comparer avec celle de ses concurrents.

### 3.1. La compétitivité financière

L'entreprise est en mesure de se mettre en état de compétitivité financière par le choix des sources de financement et de structure financière ( la répartition entre les fonds propres et les fonds empruntés), ainsi la structure de propriété de l'entreprise, c'est-à-dire la composition de l'actionnariat, dès lors, a la structure du capital social, et , enfin, la capacité de l'entreprise de créer de la valeur et d'assurer son équilibre financier notamment dans une perspective de gestion des risques de solvabilité à moyen et à long terme <sup>69</sup>

Ces critères peuvent être déterminés par <sup>70</sup>:

- L'évolution des capitaux propres ;
- L'évolution des fonds de roulement ;
- Le ratio d'endettement (dettes financières/capitaux propres)
- Le flux de trésorerie net annuel ;
- Le taux de versement des dividendes (dividende/résultat à répartir) ;
- La solvabilité de l'entreprise ;
- L'attractivité des actions ;
- Le chiffre d'affaires ;
- Les actifs économiques ;
- Les dettes totales moyennes ;
- Les intérêts ;

### 3.2. La compétitivité commerciale

Consiste à s'assurer que l'entreprise est bien positionnée sur ces produits en terme de sa capacité de les promouvoir et de les distribuer, aussi bien d'identifier les différences spécifiques en terme de la clientèle visée , de mix marketing et de structure de distribution, cette analyse de compétitivité dans ce domaine est fondamentale, elle renvoie à la capacité de

---

<sup>69</sup> INGHAM Marc, Management stratégique et compétitivité, édition De Boeck Université, Paris, 1995 page 2.

<sup>70</sup> MIER Olivier, Op cit. Page 169.



l'entreprise a gérer concrètement son chiffre d'affaire et à défendre durablement ses avantages concurrentiels<sup>71</sup>.

La compétitivité commerciale d'une entreprise peut se mesurer par les indicateurs suivants : Elle définit les métiers et activités de l'entreprise ainsi que ses avantages concurrentiels, ces critères peuvent être déterminés par :

### **3.2.1. Politique produit**

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

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

### **3.2.2. Politique prix**

L'implication pour l'entreprise seront différents selon le type de stratégie concurrentielle retenue (stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation).<sup>72</sup> Ces critères peuvent être déterminés par :

- La rentabilité sur le prix de revient ;
- La rentabilité sur le capital investi ;
- La relation qualité-prix.

### **3.2.3. La qualité d'un produit et service**

La qualité c'est l'ensemble de propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire l'ensemble des besoins exprimés ou implicites. Donc, la qualité consiste pour l'entreprise la capacité de satisfaire et d'adapter au besoin de plus en

---

<sup>71</sup> MIER Olivier, Op cit. Page 177.

<sup>72</sup> Thierry Sauvin, La compétitivité de l'entreprise, L'obsession de la firme allégée, France, novembre 2005. P40.

plus variés et complexes de ses clients<sup>73</sup>. Ces critères peuvent être déterminés par : les performances techniques, les coûts ; les délais de livraison.

### 3.2.4. La politique de distribution et force de vente

C'est la capacité de l'entreprise de vendre auprès de ces clients finaux et à assurer la mise à la disposition des produits ou services. Elle concerne également l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs du processus de distribution, ces acteurs peuvent en effet, avoir une influence déterminante sur la rentabilité de l'entreprise et sa survie, l'entreprise est donc dépendante vis-à-vis de ces distributeurs (grande distribution, réseaux de revendeurs...) la maîtrise d'un ou plusieurs canaux de distribution peut se révéler un avantage stratégique majeur.<sup>74</sup> Ces critères peuvent être déterminés par :

#### a) La force de vente

Qui est déterminée par :

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

#### b) La distribution

Qui est déterminée par :

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

---

<sup>73</sup> THEVENOT.D, le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, SEP Division de Snecma, Paris.1998. page.12.

<sup>74</sup>MIER Olivier Op site, Page 174.

- Le référencement ;
- Les réseaux de distribution indirecte.

**c) la politique de communication**

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

- l'image et la notoriété de la firme ;
- efficacité de la publicité ;
- efficacité de la promotion ;
- efficacité de marketing directe.

**3.2.5. La compétitivité sociale**

C'est la capacité de l'entreprise à attirer de la main d'œuvre qualifiée à fort potentiel, en nombre suffisant ; intégrer et conserver les meilleurs et à optimiser leur rendement. La compétitivité sociale de l'entreprise peut être déterminée par les indicateurs suivants <sup>75</sup>:

**3.2.5.1. L'attractivité**

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

Ces critères peuvent être déterminés :

- La capacité d'attraction (image) ;
- La capacité managériale de l'équipe dirigeante ;
- La rémunération ;
- L'intéressement du personnel ;
- Les avantages sociaux ;

---

<sup>75</sup>MIER Olivier Op.cit, Page 174.

- La protection sociale ;
- La qualité des formations ;
- Le niveau de qualification ;
- Le degré d'intégration des salariés ;
- La gestion des carrières ;
- Le développement de l'apprentissage ;
- La politique de mobilité fonctionnelle ;
- La politique de mobilité géographique ;

### **3.2.5.2. La fidélisation**

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

Ces critères peuvent être déterminés par

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

### **3.2.5.3. Efficacité sociale**

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

- La productivité par salarié ;
- L'adéquation des effectifs/besoin ;
- La flexibilité sociale ;
- Les rythmes de travail ;
- Les dispositifs de sécurité
- Le nombre de pannes et arrêts de travail ;
- Le dynamisme et initiative du personnel ;

- L'ouverture à la mobilité ;
- Le climat général/ambiance.

### **3.3. La compétitivité technique**

Ingénierie ainsi l'observation et l'exploration d'activité en vue de renforcer le positionnement comparatifs de l'entreprise vis -à -vis de ces concurrents<sup>76</sup>.La compétitivité technique d'une entreprise peut se mesurer par les indicateurs suivants <sup>77</sup>:

#### **3.3.1. Capacité de production**

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

Ces critères peuvent être déterminés par :

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

#### **3.3.2. Capacité de recherche**

La compétitivité technique passe aussi par le potentiel technologique , de recherche et développement, il permet de s'assurer que l'entreprise possède des ressources pour suivre les évolution technologiques, maintenir ses avantages concurrentiels, et suivre les politique éventuelles de ces concurrents .Ces critères peuvent être déterminés par :

- Les dépenses en recherche et développement ;
- Le nombre de brevets déposés ;
- Le nombre de chercheurs ;
- Les relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle ;

---

<sup>76</sup>BOUNFOUR.A, le management des ressources immatériels, maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, DUNOD, Paris, 198, page.17.

<sup>77</sup>MIER Olivier, op.cit,page.179.

- Le recours à des nouvelles matières et matériaux ;
- Le niveau de conception d'équipement et de matériels nouveaux ;
- La part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire et dans les résultats opérationnels de l'entreprise ;
- Degré de formation de la gestion des projets innovants ;

### 3.3.3. La compétitivité du management

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

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

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

Il existe d'autres déterminants qui peuvent influencer la compétitivité de l'entreprise qui sont les facteurs de production, l'économie d'échelle, et la structure et la rivalité de l'entreprise<sup>78</sup>.

- Les facteurs de production (climat des affaires), qui s'agit des ressources humaines compris les habitudes et les discipline de travail et les relations sociales dans la production, les ressources physiques compris les conditions climatiques, la situation géographique et les ressources en capitale, les infrastructures compris, les infrastructures de transport et de communication, la santé, l'éducation et tout ce qui détermine la qualité de vie.

---

<sup>78</sup>MARNIESSE.S, FILIPIAK.E, compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaison opérationnelles, agence française de développement. Paris, 2010. Page.77.

- L'économie d'échelle, qui s'agit de diminution des coûts de production (baisse de cout de travail, baisse des couts des matières premières) permettant de réaliser des gains de productivité, une compétitivité par les couts de résulte.
- La structure de rivalité des entreprises, la nature de la concurrence domestique joue un rôle déterminant sur les performances et la structure d'une industrie par leur degré de concentration.
- La régulation et les politiques d'échanges, les mesures de la politique de l'Etat ont des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné à titre d'exemple les politiques fiscales et monétaire (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation).

#### **4. La compétitivité à l'international**

Sur le plan international, la compétitivité d'une entreprise pouvant être déterminé par les critères suivant <sup>79</sup>:

- Taux de change ;
- Les aptitudes de l'entreprise aux conditions du marché international ;
- Le cout de transport international
- Les préférences et arrangement entre les différents pays.

##### **4.1. Les déterminants de la compétitivité de la nation**

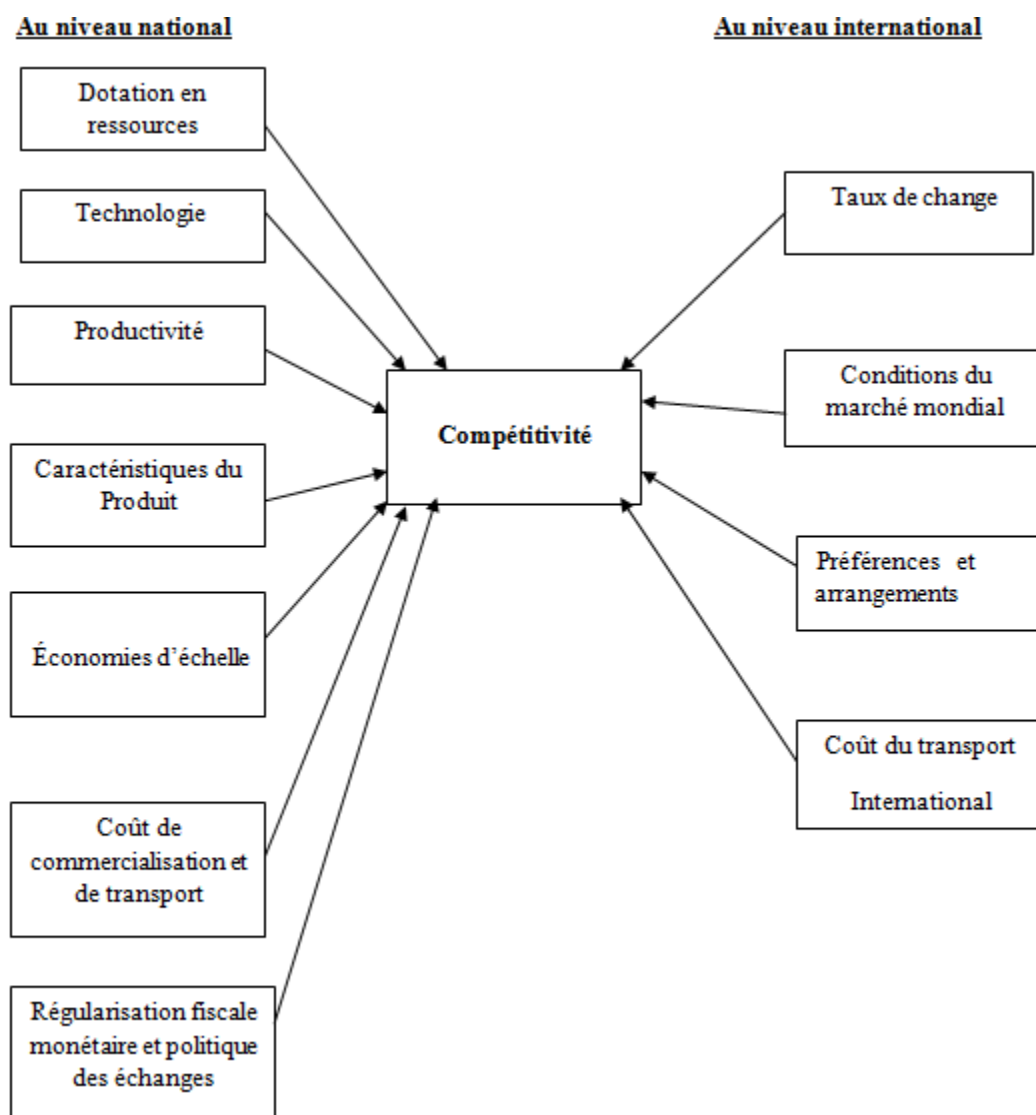
Concernant les facteurs déterminant de la compétitivité au niveau d'un pays, Lachaal 1 a mentionné un cadre conceptuel intégrant les différents déterminants de la compétitivité<sup>80</sup>.

---

<sup>79</sup> DJIMASRA.N, Efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs du coton, Thèse doctorat, Université D'ORLEANS, 2009. Page.33.

<sup>80</sup> LACHAAL, L., La compétitivité : Concepts, définitions et applications. Op.cit. PP. 30-32

Figure 02: Les déterminants de la compétitivité de la nation



**Source :** LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), le future des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranée : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57, pp. 31-32.

D'après le schéma, la compétitivité est le résultat d'un ensemble des éléments aussi bien nationaux qu'internationaux. Au niveau national, 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 affectent la compétitivité d'une firme, d'une industrie et même d'une nation<sup>81</sup>.

<sup>81</sup>LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), le future des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranée : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57, pp. 31-32.



**4.1.1. Les dotations en ressources** : Les ressources naturelles (terre, eau, climat, etc.) aussi bien que les ressources humaines sont des déterminants décisifs de la compétitivité d'un produit, d'une entreprise ou d'une industrie donnée.

**4.1.2. La technologie** : Le progrès technologique agit sur la productivité de tous les facteurs de production de façon proportionnelle et par conséquent conditionne l'avantage compétitif d'une firme ou d'une industrie donnée.

#### **4.1.3. 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 plus vrai que le produit est différencié.

#### **4.1.4. Les économies d'échelle**

La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur non négligeable dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donnée<sup>82</sup>.

**4.1.5. Le coût de transport international** : Le coût de déplacement des biens, qui inclut le coût des transports, de l'assurance et du stockage, représente l'un des obstacles au commerce, qui diminue les gains de l'échange, et donc aussi le commerce international. Les barrières tarifaires et non tarifaires, réglementaires et les coûts de l'information sont les autres principales barrières aux échanges. En ne prenant en compte que les coûts de transport, la moindre variation fera bouger la limite entre biens échangeables et non échangeables influençant ainsi le volume du commerce et, de ce fait, la compétitivité<sup>83</sup>

**4.1.6. La régulation fiscale, monétaire et les politiques des échanges** : Il est bien reconnu que la fonction principale du gouvernement est de mettre en œuvre un cadre réglementaire et directif. Un tel cadre devrait avoir les éléments suivants:

## **4.2. Les différents déterminants au niveau international**

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

---

<sup>82</sup> SEDDI Ali : Compétitivité économique: quel potentiel pour l'Algérie. Thèse de doctorat en sciences commerciales, Option : Economie internationale. Université d'Oran. 2012. P62.

<sup>83</sup> GOUEL, C., KOUSNETZOFF, N. & SALMAN, H., 2008. Commerce international et transports : tendances du passé et prospective 2020. CEPII. P. 10.

**4.2.1. Le taux de change :** Le taux de change d'une monnaie est le prix d'une monnaie exprimé dans une autre monnaie. Il est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre<sup>84</sup>.

**4.2.2. Le coût de transport international :** Le coût de déplacement des biens, qui inclut le coût des transports, de l'assurance et du stockage, représente l'un des obstacles au commerce, qui diminue les gains de l'échange, et donc aussi le commerce international. Les barrières tarifaires et non tarifaires, réglementaires et les coûts de l'information sont les autres principales barrières aux échanges. En ne prenant en compte que les coûts de transport, la moindre variation fera bouger la limite entre biens échangeables et non échangeables influençant ainsi le volume du commerce et, de ce fait, la compétitivité<sup>85</sup>.

### **SECTION3 : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LE CHOIX STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE**

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et encore plus en période de crise, il est plus que jamais important pour toute entreprise de construire un avantage concurrentiel. De ce fait, le diagnostic permet à l'entreprise de mettre en évidence les éléments qui lui permettront de se différencier de ses concurrents afin d'accroître ses profits et se donner les moyens d'atteindre ses objectifs.

#### **1. L'avantage concurrentiel**

Un avantage concurrentiel<sup>86</sup> est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents, il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition quelle mène contre les autres entreprises concurrentes.

L'avantage concurrentiel doit être durable ou difficilement remis en cause, défendable face aux menaces des concurrents et facilement reconnaissable<sup>87</sup>.

#### **2. Les différents types d'avantage concurrentiel**

Les avantages concurrentiels peuvent <sup>88</sup>:

---

<sup>84</sup>SEDDI Ali : Compétitivité économique: quel potentiel pour l'Algérie. Thèse de doctorat en sciences commerciales, Option : Economie internationale. Université d'Oran.2012,p 60.

<sup>85</sup> GOUEL, C., KOUSNETZOFF, N. & SALMAN, H., 2008. Commerce international et transports : tendances du passé et prospective 2020. CEPII. P. 10.

<sup>86</sup>[www.intellego.fr/articles.blog/4631](http://www.intellego.fr/articles.blog/4631) Consulté le 05/03/2018 à 10h30

<sup>87</sup>[www.maxicours.com](http://www.maxicours.com) Consulté le 05/03/2018 à 13h00

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

### 3. La préservation de l'avantage concurrentiel

Pour anticiper ces évolutions et conserver son avantage, l'entreprise doit être particulièrement attentive. C'est pourquoi, elle doit mettre en place des actions destinées à préserver sa proposition dans la compétition économique, mais aussi programmer des politiques visant assurer son développement à savoir<sup>89</sup> :

- La maîtrise des coûts de production, pour permettre des gains de productivité, et des économies d'échelle par exemple ;
  - ❖ Amélioration de la qualité ; lorsque le coût de la non-qualité est élevé, les clients perdus sont difficiles à reconquérir, c'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place des outils tels que des cercles de qualité ou les procédures de certification pour améliorer la qualité ;
  - ❖ Une politique d'innovation ; qui lui permettra de renouveler ses produits ou services ou encore de développer de nouvelles techniques de production.

On peut résumer que l'avantage concurrentiel disparaît lorsque :

- De nouveaux produits que l'avantage concurrentiel disparaît lorsque ;
- Le marché devient mature ou entre en phase de déclin ;
- La technologie devient vieillissante.

---

<sup>88</sup> [www.maxicours.com](http://www.maxicours.com) Consulté le 05/03/2018 à 13h00

<sup>89</sup> [www.intellego.fr/soutien-scolaire](http://www.intellego.fr/soutien-scolaire) consulter le 06/03/2018 à 19h00

#### **4. La construction d'un avantage concurrentiel**

Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systémique toutes les activités qu'exercent une firme et leurs interactions. L'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur. La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation<sup>90</sup>.

La construction d'un avantage concurrentiel à partir de la chaîne de valeur est une démarche qui nécessite d'optimiser les fonctions de base identifiées par Michel Porter, d'amélioration de coordination entre les fonctions et d'améliorer la coordination avec les fournisseurs et les distributeurs de l'entreprise. Ces étapes constituent de <sup>91</sup>:

##### **4.1. Optimiser les fonctions de base**

Il est inutile de chercher à dégager des avantages compétitifs sur tous les maillons de la chaîne. Il faut concentrer les compétences et ressources et les maillons susceptible de conférer un avantage compétitif essentiel. La recherche d'un fonctionnement à moindre coût ne doit pas se faire déterminer de la valeur créée.

##### **4.2 Améliorer la coordination entre les fonctions**

L'option de la coordination entre les fonctions est très souvent dépendante des systèmes d'information. Il est nécessaire que l'information circule le plus vite possible entre les différentes fonctions de l'entreprise.

##### **4.3 Améliorer la coordination amont et aval**

L'entreprise doit rechercher des avantages compétitifs dans la coopération avec ses fournisseurs en amont et ses distributeurs en aval.

##### **4.4 Utiliser les coopérations stratégiques**

Les coopérations stratégiques peuvent être vectrices d'une diminution des coûts, Il n'est pas inapproprié de développer les accords avec d'autres entreprises pour aller dans ce sens.

---

<sup>90</sup>[www.strategiedentreprise.com](http://www.strategiedentreprise.com) consulter le 07/03/2018 à 9h00

<sup>91</sup> Ibid.

## 5. Les facteurs clés de succès

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

En fait, c'est Michael Porter (1982)<sup>92</sup> qui a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse porterie se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché. Il ne s'agit pas ici de résumer ni même de synthétiser la théorie de Porter, nous exposerons très brièvement les éléments de cette théorie qui nous permettent de progresser dans notre propos, à savoir les déterminants de la compétitivité d'une entreprise pour un produit donné. Cette théorie s'articule autour des cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, les stratégies de base.

## 6. Les cinq forces concurrentielles de Porter

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

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

Michael Porter a identifié cinq types de forces qui peuvent s'exercer de manière plus ou moins intense dans l'industrie. Ces forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants potentiels, entreprises de produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrents directs) qui influencent l'intensité de la concurrence dans l'industrie observée<sup>93</sup>.

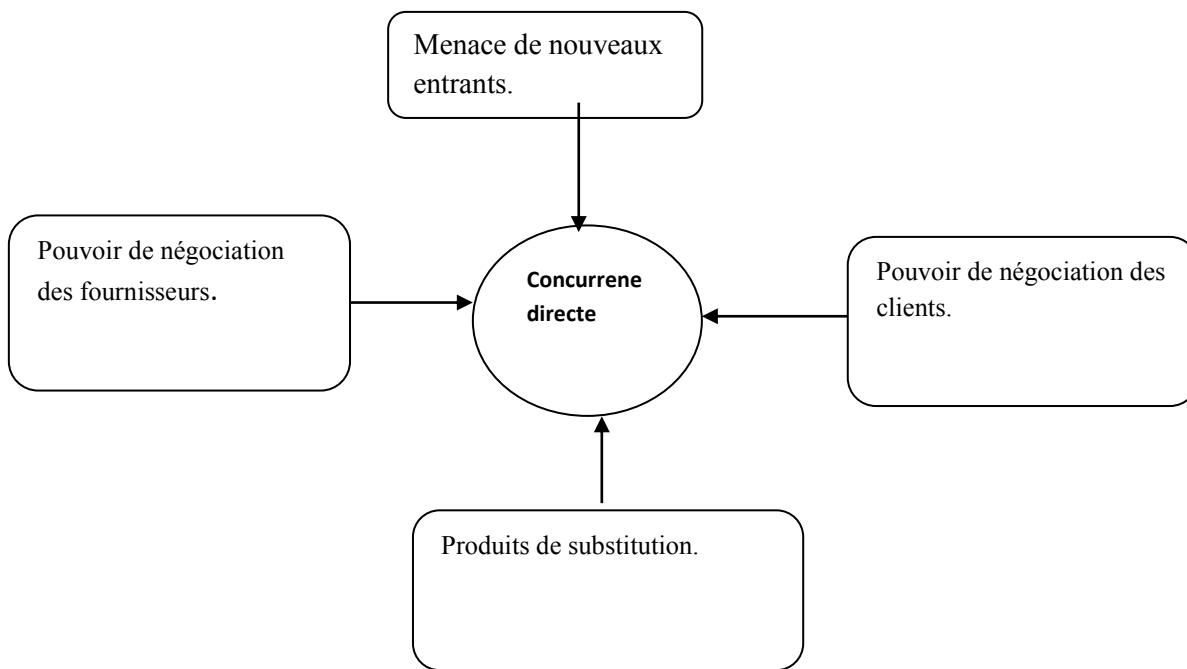
---

<sup>92</sup> Porter M, compétitive strategy-choix stratégiques et concurrences, Economica, 1982, p426

<sup>93</sup> Gerry Johnson et autres, stratégique, éd Pearson Education, France, 8eme édition, 2008

L'analyse et la hiérarchisation de l'influence de ces groupes d'acteurs doit permettre de dégager les facteurs clés de succès (FCS) à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel. L'analyse permet ainsi d'évaluer l'attractivité d'une industrie et les facteurs clés de succès qu'une entreprise doit maîtriser pour y réussir. Voici une présentation un peu plus détaillée des cinq forces :

**Figure n° 3 : les cinq forces concurrentielles de M. Porter**



**Source :** Olivier MEIER « Diagnostique stratégique, Evaluer la compétitivité de l'entreprise » 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, P 148.

### 6.1. La menace de nouveaux entrants potentiels

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

- ✚ Les économies d'échelle qui obligent soit à agir d'emblée sur une large échelle, soit à supporter un désavantage de coût ;
- ✚ La différenciation des produits et donc les lourds investissements en marketing qu'il faudra réaliser pour ébranler la fidélisation des clients ;

- ✚ Les besoins de capitaux surtout si ils sont consacrés à des dépenses non récupérables (ex: publicité de lancement et R&D) ;
- ✚ L'accès aux canaux de distribution ;
- ✚ Les désavantages de coût indépendant de la taille qui peuvent résulter de l'effet d'expérience, de technologies exclusives, d'accès à des ressources rares ou limitées, d'emplacements favorables, etc.

## 6.2. La menace des produits de substitution

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

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

## 6.3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

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

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

## 6.4 .Le pouvoir de négociation des clients

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

- Ils sont concentré ou achète des quantités importantes ;
- Les produits qu'ils achètent sont standardisés ;

- Ses profits sont peu élevés, ce qui l'incite à réduire ses coûts d'achat ;
- Il est susceptible de s'intégrer vers l'amont pour fabriquer lui-même le produit.

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

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

## 7. La chaîne de valeur

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

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

Dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel »<sup>94</sup>, M. Porter expose la manière dont une entreprise peut acquérir, ou accroître, son avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel dépend de la valeur qu'une entreprise est capable de créer. « Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur »<sup>95</sup> La chaîne de valeur comprend des activités créatrices de valeur réparties en deux catégories : activités principales et activités de soutien.

### 7.1. La structure de la chaîne de valeur

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

---

<sup>94</sup>M.Porter, avantages concurrentiels, inter-édition, 1986,P64.

<sup>95</sup>Torrés-Blay Oliver, économie d'entreprise, éd Economica, France, 2eme édition paris.196.



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

**Tableau 01 : répartition des activités créatrices de valeur**

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

Source : KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER. K, MANCEAU. D, « Marketing management », Edition spéciale, 13<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, P.46.

M. Porter propose donc d'identifier les sources de différenciation compétitive d'une firme en la décomposant en activités de base économiquement significatives. Il définit la chaîne de valeur comme un "enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché"<sup>96</sup>.

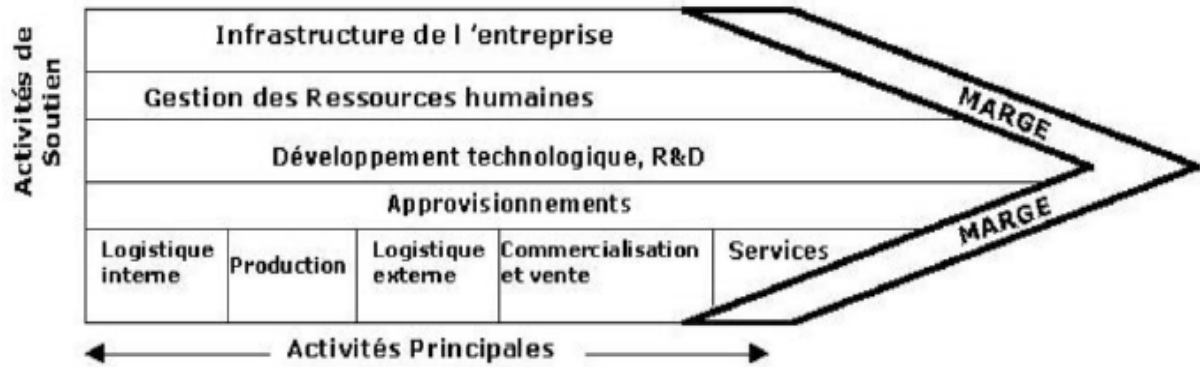
Il distingue neuf catégories génériques d'activités (voir le tableau N°01) : infrastructure globale de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements, logistique interne et externe, production, commercialisation et vente, ainsi que les services. Les activités de l'entreprise doivent être analysées de manière à parvenir à un module de base d'une homogénéité satisfaisante, Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel.

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

<sup>96</sup>Johnson.G, Sholes, Whittington.R, Fréray.F, stratégie, éd pearson, 7<sup>ème</sup> édition, paris,2005

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

Figure N °04 : La chaine de valeur



Source : KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER.K, MANCEAU. D, « Marketing management », Edition spéciale, 13<sup>ème</sup> édition, Paris, 2009, P.46

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre le concept de la compétitivité, ses déterminants et sa mesure. En effet, au niveau de la firme, la compétitivité semble liée à d'autres éléments microéconomiques, tels que : la réalisation des économies d'échelle, les caractéristiques du produit et l'innovation ; et macroéconomiques, tels que : La régulation fiscale monétaire et les politiques des échanges, la technologie et les dotations en ressources

Mais au niveau d'un pays, la théorie macroéconomique suppose qu'une série de dévaluations compétitives, permet d'encourager les exportations et de maîtriser la contrainte externe. De ce point de vue, la dévaluation représente un puissant facteur susceptible de soutenir le développement et la compétitivité internationale<sup>97</sup>.

<sup>97</sup>SEDDI Ali : Compétitivité économique: quel potentiel pour l'Algérie. Thèse de doctorat en sciences commerciales, Option : Economie internationale. Université d'Oran.2012

## **CHAPITRE III : ESSAI D'ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE. ENQUETE AUPRES DE QUELQUES ENTREPRISES DE LA WILAYA DE BEJAIA**

### **Introduction**

L'objectif du présent chapitre est de concrétiser ce que nous avons abordé dans les deux chapitres précédents à travers une enquête qui nous permet d'identifier les principaux déterminants de la compétitivité des entreprises algériennes ainsi que les principaux obstacles entravent la compétitivité des entreprises algériennes à l'international et cela par la collecte des données dégagées du questionnaire destiné au champ d'investigation.

Le contenu de ce troisième et dernier chapitre, est réparti en deux sections. La première est réservée à la présentation des entreprises enquêtées, ou nous allons présenter les caractéristiques de l'activité des entreprises ainsi une analyse chiffrée de ces entreprises, et une deuxième qui sera destinée, à la présentation statistique et graphique des résultats et l'analyse de ces derniers en utilisant le logiciel SPSS.

### **II. L'EXPORTATION EN QUELQUES CHIFFRES**

Dans ce qui suit, il nous semble utile de présenter les entreprises enquêtées ainsi que leurs chiffres d'affaires.

#### **1. Présentation de l'entreprise Soummam**

Soummam a été fondée en 1993 par la famille HAMITOCHE à Akbou (Béjaïa). Depuis sa création, la société a connu un développement continu.

- **Activité :** Soummam produit et commercialise du lait UHT (nature et aromatisé) des yaourts (en pots et en bouteilles), des fromages frais (nature et aromatisés), des spécialités laitières et autres desserts lactés.

#### **2. L'exportation de Soummam**

En 2013: Soummam obtient le trophée du meilleur exportateur : Constituant plus de 0,1% du total des exportations Hors Hydrocarbures soit 3,8 millions USD, la laiterie SOUMMAM a occupé, en 2014, le 21<sup>ème</sup> rang de la structure globale des exportations HH. En 2013, les

exportations du groupe SOUMMAM ont atteint une valeur de 4,1 millions USD, en nette progression de 141%, par rapport à 2012 (1,7 millions USD)<sup>98</sup>.

La laiterie Soummam est le leader national des produits laitiers, notamment les yaourts. La société de Lounis Hamitouche couvre 35% des besoins nationaux dans ce domaine et exporte ses produits vers la Libye et la Tunisie.

Les exportations du groupe SOUMMAM sont constituées par un seul groupe de produit à savoir le yoghourt. La laiterie Soummam est présente sur le marché libyen, sans rupture, depuis 2002. Le seul client du Groupe SOUMMAM à savoir la Libye, a acheté une valeur de 3,8 millions USD soit une part de (100%) des achats.

En 2014 SOUMMAM a occupé le 21ème rang dans la structure globale des exportations hors hydrocarbures avec une valeur de 3,8 millions USD soit une part de 0,14%<sup>99</sup>.

En 2017 laiterie Soummam a décroché un grand contrat d'exportation à destination du Qatar. L'annonce a été faite par le patron de la société, Lounis Hamitouche, en personne. Il a indiqué que son entreprise va exporter, dans un premier temps, l'équivalent de 20 tonnes de produits laitiers par jour à destination de ce petit émirat gazier, qui fait face depuis quelques mois à un embargo imposé par ses voisins.<sup>100</sup>

### **3. Présentation de l'entreprise Labelle COGB**

En 1997, il y a eu la naissance de la filiale CO.G.B, le démarrage de la margarinerie en 1999, le lancement de l'électrolyse et de l'hydrogénation en 2005. En août 2006, l'Etat a cédé 70 % des parts du complexe CO.G.B au profit du groupe *La Belle* et fut pour la dernière fois le baptême du complexe pour qu'il soit : « CO.G.B La Belle ». En plus de ses activités de production, la société CO.GB La Belle exporte vers les pays européens et africains certains produits en vrac tels que : la glycérine, le P.V.A, le savon de toilette, huile acide, et graisse végétale.

---

<sup>98</sup>Données fournies par l'entreprise Soummam

<sup>99</sup> Idem.

<sup>100</sup>Idem

**Tableau 02 : Evolution du chiffre d'affaire de la COBG La Belle en entre 2009 et 2014**

Année	Chiffre d'affaire
2009	5 026 942 000 DA
2010	6 688 305636,72 DA
2011	10 232 697 293,72 DA
2012	11 327 345 739,20 DA
2013	9 702 3405 66,17 DA
2014	10 251 633 971,15 DA

Source : service comptabilité de l'entreprise

D'après les données du tableau on remarque que le chiffre d'affaires a enregistré une hausse passant de 5026942000 DA en 2009 à 10251633971.15 DA 2014, soit une augmentation de 103.94 %. Cela s'explique par la qualité de ses produits.

#### **4. Présentation de l'entreprise Elafruits Batouche**

Elafruits est une entreprise algérienne, spécialisée dans la préparation et l'élaboration de fruits, destinée à l'industrie agroalimentaire. Elafruits est inaugurée en février 2014 après le rachat de la totalité des parts du portugais Frulact dans leur coentreprise Frulact Algérie qui est lancée en 2008. Elafruits est spécialisée dans la transformation de fruits frais. Cet investissement de 10 millions d'euros devrait permettre de produire 8000 tonnes par an de fruits surgelés, nappage, jus concentré, confiture...), dont une partie sera destinée à l'exportation, notamment en France. Aujourd'hui, Elafruits qui emploie 170 personnes ne satisfait que 20% du marché.

##### **➤ Les domaines d'activité**

- Matières premières, produits semi-finis, ingrédients et additifs.
- Sucres et fruits
- Concentrés et purée de fruits ;
- Fruits pour les industries agroalimentaires ;
- Biscuiterie ;
- Boissons aux fruits ;
- Boissons gazeuses.

## **5. Présentation de CEVITAL agro-industrie**

Cevital est une société par action lancée en 1998, par ses principaux actionnaires, Mr ISSAAD REBRAB et fils, le groupe cevital est un conglomérat algérien de l'industrie agroalimentaire ainsi Cevital est le premier groupe algérien privé. Parmi ces gammes de produit on a (le sucre ; les huiles ; les margarines ; les boissons ; les conserves) ainsi Cevital est le leader de l'agroalimentaire en Afrique.

### **Tableau 03: L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL par rapport à son chiffre d'affaire global**

**Unité :** Millions de Dinars Algérien

<b>Exercice</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>CA global</b>	111485	134101	159420	170169	1605011	161512	171180
<b>CA des exportations</b>	17918	19818	16761	21809	18252	15923	19480
<b>Evolution en %</b>	16%	15%	11%	13%	11%	10%	12%

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

D'après les données du tableau N°3, nous remarquons que le chiffre d'affaires Global a enregistré une hausse, durant les périodes 2010 à 2016, passant de 111485 millions de Dinars en 2010 à 171180 millions de Dinars en 2016, soit une augmentation de 53.54 %. Cette augmentation s'explique par l'augmentation de la demande locale. En revanche, le CA à l'export, durant la même période, a connu une légère augmentation cela est dû à l'augmentation de la demande étrangère.

## **6. Présentation de la Sarl IFRI.**

L'entreprise IFRI est une entreprise Industrielle alimentaire spécialisée dans le domaine de diverses boisson, l'entreprise IFRI est située à Ighzer Amokrane commune et Daïra d'ifriouzellaguen, dans la wilaya de Bejaia elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la Soummam, l'origine de cette société remonte à l'année 1986 cette dernière elle a été créée par Mr IBRAHIM LAID, sous la domination « Limonadière IBRAHIM », ce n'est que 10ans plus tard 1996 que la société hérite un statut juridique d'une société au nom collectif (SNC) puis en suite du statut de la( SARL) société à responsabilité limitée. Parmi ces gammes de produit on a deux type d'emballage utilisés pour ses produit : PET et Verre (l'eau minérale

naturelle gazéifiée et non gazéifiée ; les sodas ; les boissons au jus de fruit ; les boissons au jus et au lait),

## **7. Présentation de l'entreprise Général Emballage**

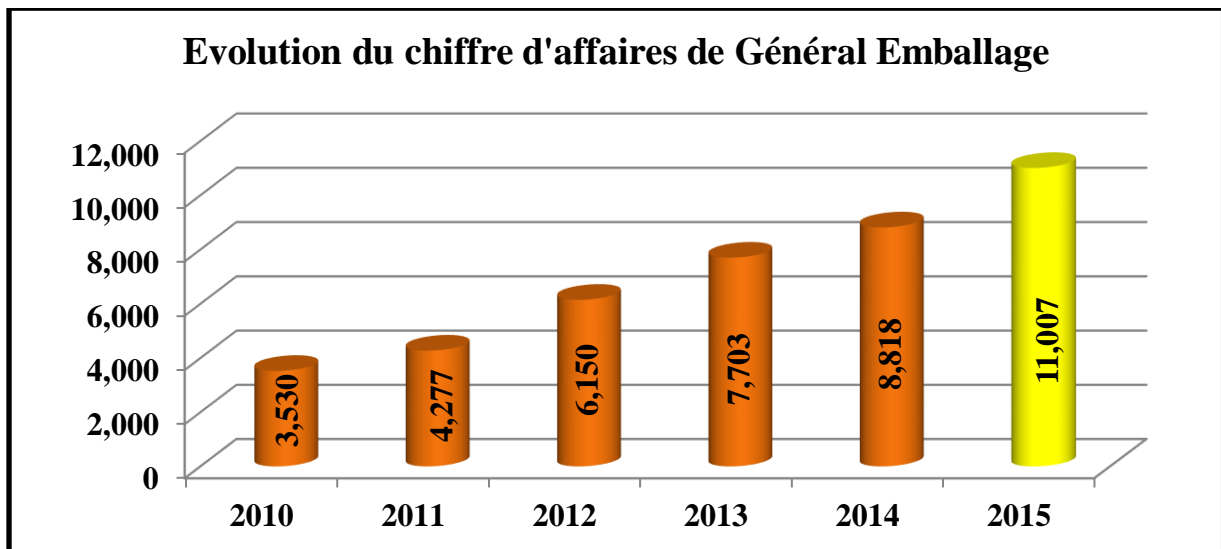
Général Emballage une entreprise algérienne d'une nature juridique SARL créée en 2000 qui se situe à la zone d'activité Taheracht, Akbou, Bejaia par Monsieur MOHAND et RAMDANE BATOUCHE, puis en 2009 ont décidé de modifier leurs statut juridique qui est devenu par la suite une société par action (SPA). Général emballage est le plus grand producteur de carton ondulé en Afrique, il utilise des moyens qui lui permettent de faire face à la demande actuelle afin d'augmenter ses parts de marché et ses capacités de production. Parmi ces produits on trouve : Plaque de carton ondulé ; Caisse à fond automatique ; Caisse télescopique ; Barquettes à découpe spécial

### **7.1. Evolution du chiffre d'affaires de Général Emballage**

Le chiffre d'affaire de Général Emballage a enregistré une augmentation passant de 3530 millions de dinars à 11007 millions de dinar en espace de cinq ans. Il a presque triplé en espace de cinq ans.

Cette augmentation est due principalement à la très grande demande intérieure sans oublier aussi que Général Emballage exporte ses produits vers la Tunisie, la Lybie etc.

**Figure 05 : Evolution du chiffre d'affaires de Général Emballage**



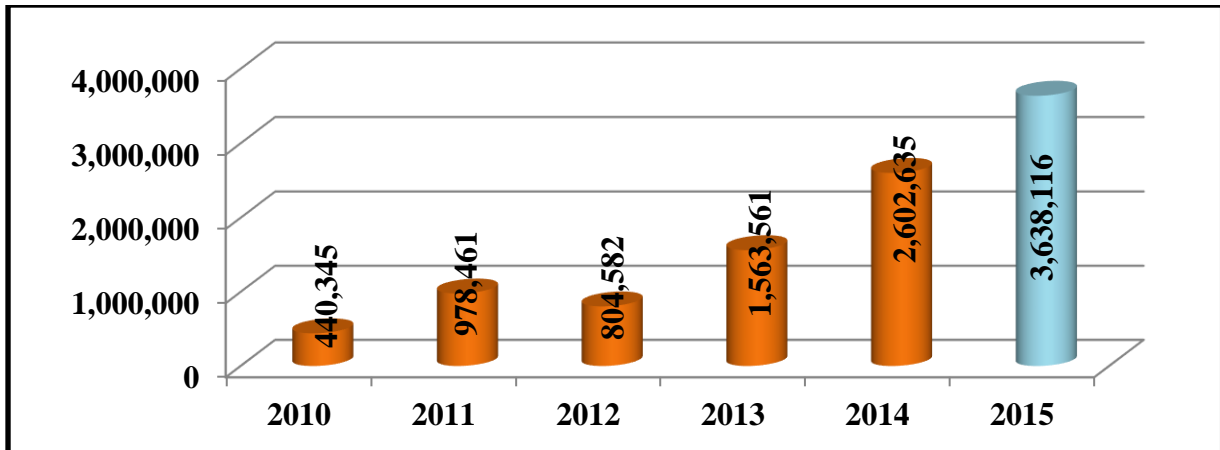
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de GE.

### **7.2. Evolution du chiffre d'affaire des exportations**

Hormis l'exercice 2012, le volume d'exportations de GE n'a pas cessé de croître depuis 5 ans. En 2010, a réalisé un chiffre d'affaire de 45 millions de dinars d'exportation. En 2011, il a

doublé pour atteindre 101 millions DA et en 2012, les exportations, du fait que la demande sur le marché intérieur était importante de production. Et en 2013, le volume des exportations est passé à 161 millions DA et à 268 millions DA en 2014. Pour l'année 2015, les prévisions tablent sur un volume d'exportation de 375 millions DA.

**Figure 06 : Evolution du chiffre d'affaire des exportations**



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de GE..

## **II. PRESENTATION DE L'ENQUETE DE TERRAIN**

Dans cette présente section, nous allons procéder à la présentation de l'enquête de terrain que nous avons menée, tout d'abord par le champ de recherche de notre échantillon et nous exposerons l'utilité du questionnaire et la nécessité de mener un tel travail puis nous présenterons les axes et le contenu du questionnaire et son déroulement.

### **1. Caractéristiques des entreprises enquêtées**

Dans ce qui suit nous allons exposer les principales caractéristiques de notre échantillon, Nous allons dans cette section traiter et analyser les résultats relatifs aux caractéristiques générales des entreprises enquêtées.

### **2. Choix de l'échantillon**

Le choix de l'échantillon de notre enquête s'est effectué comme suit :

- Notre requête est basée sur les entreprises compétitives à l'international.
- L'activité de la plupart des entreprises enquêtées se concentrent dans le secteur agroalimentaire.



### **3. Méthodologie de l'enquête de terrain**

L'enquête que nous avons réalisée sur le terrain, est jugée la mieux adaptée pour trouver des réponses à nos questions et une meilleure analyse des résultats.

Le travail de terrain été réalisé en un mois et demi, pour atteindre les objectifs fixés, nous avons passé par des étapes, passant de la détermination de l'échantillon, établir un questionnaire, le déposer auprès des entreprises enquêtées et puis le récupérer après être rempli.

### **4. Conditions de réalisation de l'enquête**

Notre enquête a été lancée à partir de mars 2018, en vue de rassembler des informations et données à temps. Tout au long de cette période nous étions confrontées à des contraintes. Il est vrai que la mission d'enquêter nous a pas été facile, suite aux nombreuses difficultés rencontrées auprès des entreprises enquêtées.

Cela est dû essentiellement au manque de collaboration et la confidentialité des entreprises, la non prise au sérieux du questionnaire par certains, l'absence d'esprit de contribution à la réalisation d'un travail de recherche et de fournir le moindre effort pour répondre à des questions qui ne leurs soient d'aucune utilité par d'autres, Nous avons réussi à récupérer 6 des 10 questionnaires déposés. Nous étions obligées d'abandonner quelques questionnaires, à cause du retard des réponses, et dès fois pour la non pertinence des informations communiquées.

### **5. Le dépouillement des données**

Après avoir présenté l'enquête de terrain, et récupérer les questionnaires, nous procédons enfin à l'analyse des données et résultats collectés, ces derniers sont traités par l'utilisation du logiciel SPSS. Ce dépouillement, nous a permis l'analyse des résultats sous forme de figures, tableaux...etc.

### **6. Présentation du questionnaire**

L'enquête par questionnaire est une méthode de recherche d'information, basée sur un ensemble de questions et de témoignages, permettant de mieux connaître une situation et l'analyser. Le questionnaire établi a été distribué dans la wilaya de Bejaia, suite aux difficultés rencontrées et aux refus des entreprises à répondre, parmi 10 questionnaires distribués on a reçu le retour 6 questionnaires destinés de Bejaia. Nous avons effectué des entretiens semi directifs et réaliser une interview directe avec les responsables de certaines entreprises enquêtées.

## **7. Le contenu du questionnaire**

Afin de procurer des réponses à nos questions l'élaboration d'un questionnaire est indispensable, pour cela nous l'avons réparti sur 3 volets :

- Caractéristiques de l'entreprise : Cette partie vise à la présentation des caractéristiques générales des entreprises enquêtées.
- La deuxième partie est relative aux déterminants micros et macro-économiques de la compétitivité à l'international.
- La troisième partie est relative à la compétitivité des entreprises
- Enfin nous terminerons notre questionnaire par des questions relatives à l'avantage concurrentiel.

## **8. Les difficultés rencontrées**

Pendant la réalisation de notre enquête, nous avons rencontré les difficultés suivantes :

- La contrainte temps : le manque de temps a rendu difficile le traitement des données ;
- Difficultés relatives à l'engagement des répondants.
- L'attitude de l'entreprise vis-à-vis de l'enquête en général. Comme dans tous les sondages, il y a toujours des refus catégoriques de répondre aux questionnaires. L'entreprise n'est pas habituée aux enquêtes et se méfie beaucoup des enquêteurs qui viennent violer leurs intimités et par conséquent, il a été très difficile avec certains enquêtés d'obtenir des réponses à nos questions. D'autres ont catégoriquement refusé de répondre à notre questionnaire.

## **SECTION 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE AU PRES DES ENTREPRISES**

Dans cette section, on procédera à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête effectuée auprès des entreprises. Après avoir présenté l'enquête de terrain, et récupérer les questionnaires, nous procédons enfin à l'analyse des données et les résultats collectés, ces derniers sont traités pas l'utilisation du logiciel SPSS. Cette recherche, nous a permis l'analyse des résultats sous forme, de tableaux et figures.

## 1. Caractéristiques et identification des entreprises

Dans ce qui suit nous allons exposer les principales caractéristiques de notre échantillon, Nous allons dans cette section traiter et analyser les résultats relatifs aux caractéristiques générales des entreprises enquêtées.

### 1.1. Présentation de l'échantillon

Le tableau ci-dessous, traite à la fois, le nom, la nationalité, la date d'implantation et la localisation, des entreprises enquêtées. La lecture du tableau montre clairement que la quasi-totalité soit 4 entreprises sont implantées, au niveau d'Akbou et les deux restantes au niveau de Béjaia. On remarque que les entreprises ; Cevital, Ifri, Soummam et COGB-Labelle ont commencé à exercer dans les années 90 par contre Général emballage et Elafruits ont commencés dès les années 2000, toutes les entreprises ont une présence au niveau national et à l'international Nous remarquons que le siège de la plus grande entreprises (Cevital) reste centralisé sur Alger la capitale.

**Tableau 04 : Présentation des entreprises enquêtées**

<b>Informations</b> <b>Entreprise</b>	<b>Nationalité</b>	<b>Date d'implantation</b>	<b>Localisation</b>
<b>Cevital</b>	Algérienne	1998	Bejaia
<b>Ifri</b>	Algérienne	1996	Ouzellaguen Algérie
<b>Soummam</b>	Algérienne	1997	Zone industriel Taharacht Akbou Algérie
<b>COGB-Labelle</b>	Algérienne	1997	Bejaia
<b>Général emballage</b>	Algérienne	2000	Zone industriel Taharacht Akbou Bejaia
<b>Elafruits Batouche</b>	Algérienne	2007	Akbou Bejaia

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### 1.2. Information d'ordre générale des entreprises

Dans les tableaux suivants on aborde la nature, la catégorie et le statut juridique de chaque entreprise ainsi que l'effectif des employés de ces dernières.

### 1.2.1. Le statut des entreprises

La lecture du tableau montre clairement que la majorité sont des entreprises enquêtées sont des entreprises privées.

**Tableau 05: Le statut des entreprises**

Statut de l'entreprise				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Privé</b>	6	100	100	100

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### 1.2.2. La nature des entreprises

La quasi-totalité des entreprises sont de taille importante, dont 66.7% sont de grande entreprise et 33,3% sont des petites et moyennes entreprises. Les grandes entreprises disposent de moyens financier et humain qui leurs permettent de mener à bien ses activités au niveau national et international et d'avoir un potentiel nécessaire pour le développement des exportations. Quant aux PME, ces dernières rencontrent également des obstacles entravant l'internationalisation de leurs produits tels que le risque commercial, lois et réglementations et l'instabilité de taux de change.

**Tableau 06: La nature des entreprises**

Classe de l'entreprise				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Grandes entreprises</b>	4	66,7	66,7	66,7
<b>PME</b>	2	33,3	33,3	100,0
<b>TOTAL</b>	6	100,0	100,0	/

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### 1.2.3. Le statut juridique des entreprises

D'après les réponses fournies des entreprises enquêtées. On remarque que 66.7 % sont des SPA. 33.3% sont des SARL. On remarque que la taille de l'entreprise n'influence pas son statut juridique, après notre analyse on constate que 3 grandes entreprises (Général emballage, COGB-Labelle Cevital et Ifri) sont des SPA et Soummam qui figure parmi ces grandes entreprises est non pas une SPA mais une SARL.

**Tableau 07 : Le statut juridique des entreprises**

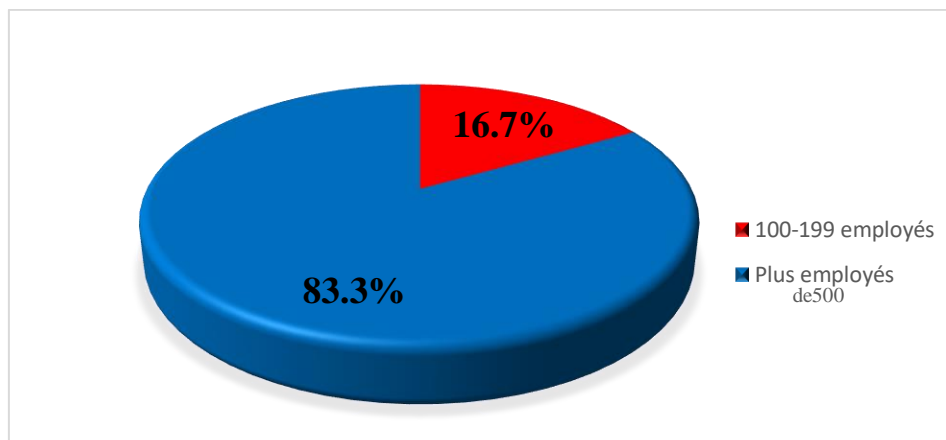
Statut juridique				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>SARL</b>	2	33,3	33,3	33,3
<b>SPA</b>	4	66,7	66,7	100,0
<b>TOTAL</b>	6	100,0	100,0	/

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

#### 1.2.4. Effectif des employés

Les données de la figure montre clairement remarque que la majorité des entreprises emploie un effectif plus de 500 employés. On constate que la plupart des entreprises Cevital, Ifri, Soummam, COGB-Labelle, Général emballage emploie plus de 500 travailleurs sauf l'entreprise Elafuits qui emploie moins de 500 travailleurs. On remarque que les grandes entreprises ont un effectif d'employés supérieur à 500, et les PME n'ont pas forcément un effectif inférieur à 500 car on constate que la PME Ifri a plus de 500 employés.

**Figure 07 : Effectif des employés**



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

#### 1.2.5. Les secteurs d'activité des entreprises enquêtées

On constate que toutes les entreprises appartiennent au secteur agroalimentaire avec un pourcentage de 83.3% sauf l'entreprise Général emballage avec un pourcentage de 16.7%

**Tableau 08 :Les secteurs d'activité des entreprises enquêtées**

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>OUI</b>	5	83,3	83,3	83,3
<b>NON</b>	1	16,7	16,7	100,0
<b>TOTAL</b>	6	100,0	100,0	/

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### **1.2.6. Le secteur industriel**

On constate également que toutes les entreprises appartiennent au secteur industriel.

**Tableau 09: Secteur industriel**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Oui</b>	6	100,0	100,0	100,0

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

## **2. Les déterminants micros et macro-économiques de la compétitivité des entreprises à l'international**

Après avoir présenté les caractéristiques et le cadre général des entreprises enquêtées, dans ce qui suit, on va présenter les principaux déterminants micros et macro-économiques de la compétitivité des entreprises à l'international

### **2.1. Les principales raisons à l'international**

D'après la lecture du tableau on remarque que 66% des entreprises enquêtées déclarent que le marché figure comme l'une des principales raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser dont Cevital, Général emballage, Soummam et COGB-Labelle. Vient ensuite, la compétitivité et lois et réglementation avec 33% (2 entreprises Général emballage et Elafruits du Groupe Batouche,).Enfin, la productivité, l'accès à la technologie et la concurrence avec 16.6%.En revanche, on remarque que les entreprises ont plusieurs raisons communes qui les poussent à s'internationaliser, l'exception de l'entreprise Ifri qui repose sur des raisons spécifiques telles que la réalisation d'un chiffre d'affaire à l'export et la devise.

**Tableau 10 : Les principales raisons à l'international**

	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
<b>Marché</b>	<b>4</b>	<b>66.7</b>
<b>Compétitivité</b>	<b>2</b>	<b>33.3</b>
<b>Productivité</b>	<b>1</b>	<b>16.7</b>
<b>Lois et réglementations</b>	<b>2</b>	<b>33.3</b>
<b>Accès à d'autres technologie et savoir faire</b>	<b>1</b>	<b>16.7</b>
<b>Concurrence</b>	<b>1</b>	<b>16.7</b>
	<b>6</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

## **2.2. Les formes de présence à l'international**

Les résultats de l'enquête démontrent bien que l'exportation reste la forme préférée des entreprises avec une part de 100 %, pour les avantages qu'elles offrent : une bonne connaissance et prospection du marché, la promotion des produits de l'entreprise et la distribution de ces produits, par la maîtrise de la politique de commercialisation. Suivie par la production et la vente à l'étranger avec 33.7%. Enfin le partenariat avec 16.6%.

**Tableau 11: Les formes de présence à l'international**

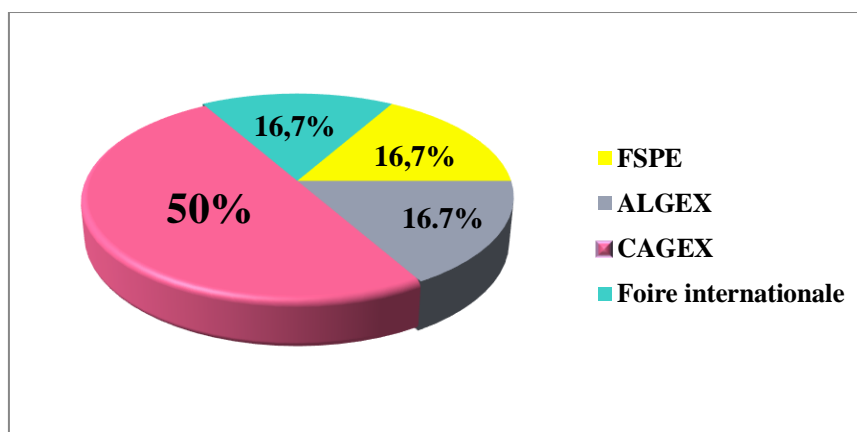
	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
<b>Commercialisation par exportation</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
Le partenariat avec une entreprise étrangère	<b>1</b>	<b>16.6</b>
La production et la vente à l'étranger	<b>2</b>	<b>33.7</b>
	<b>6</b>	<b>100</b>

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

## **2.3. Les partenaires accompagnateurs des entreprises à l'internationalisation**

Les données de la figure montrent clairement que 50% des entreprises dont Cevital, Ifri, Elafruits appartiennent à la CAGEX, 3 autres entreprises appartiennent à d'autres types de partenaires avec 16.7% chacune. Général Emballage appartient au FSPE. Quant à COGB-Labelle fait partenariat avec la Foire internationale et Soummam appartient à l'ALGEX.

Figure 08: Les partenaires accompagnateurs des entreprises à l'internationalisation



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

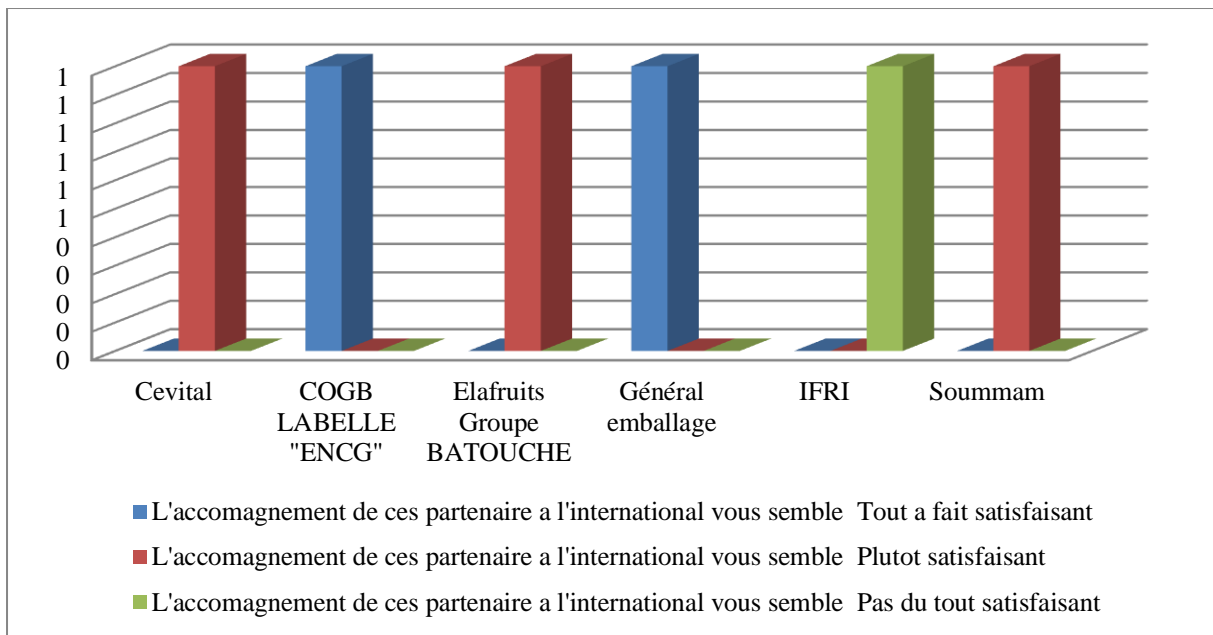
#### 2.4. Niveau de satisfaction des partenaires accompagnateurs

Les résultats de notre enquête démontrent bien, que la majorité des entreprises enquêtées, ont exprimé leurs satisfactions quant aux partenaires qui les accompagnent à l'international. Pour les entreprises Général emballage (GAGEX) et COGB-Labelle( Foire International que les entreprise Général emballage (GAGEX) et COGB-Labelle( Foire Internationale), celles-ci semblent être tout à fait satisfaite de leurs partenaires.

Quant aux entreprises : Soummam (ALGEX), Cevital(CAGEX), et Elafruits Batouche (GAGEX) semblent plutôt satisfaite de leur partenaires. En revanche, les dirigeants de l'entreprises IFRI ont déclaré qu'ils ne sont pas du tout sasisfait du partenaire qui l'accompagnent à l'international la (CAGEX)



Figure 09 : Niveau de satisfaction des partenaires accompagnateurs

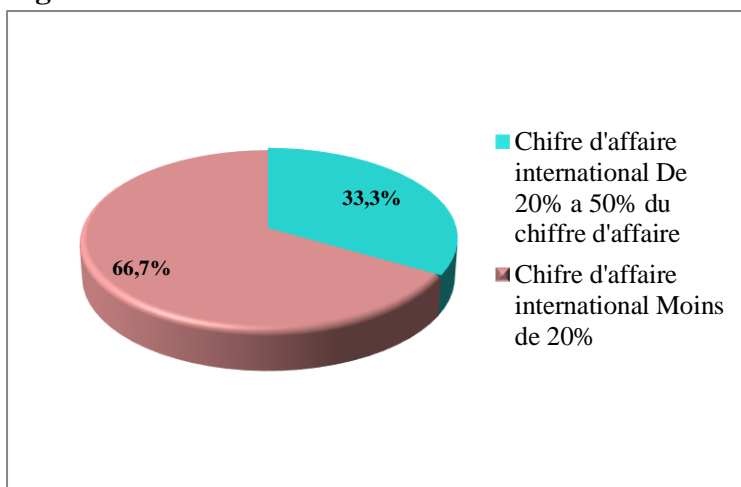


Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

## 2.5. Le chiffre d'affaire à l'international

Les résultats de cette enquête indiquent que 66% des entreprises enquêtées réalisent un chiffre d'affaire moins de 20% de leur chiffre d'affaires à l'international. En revanche, seule Cevital fait l'exception en réalisant un chiffre d'affaire supérieur entre 20%, cela s'explique par la taille de cette entreprise et les différentes implantations à l'étranger.

Figure 10 : Chiffre d'affaire à l'international



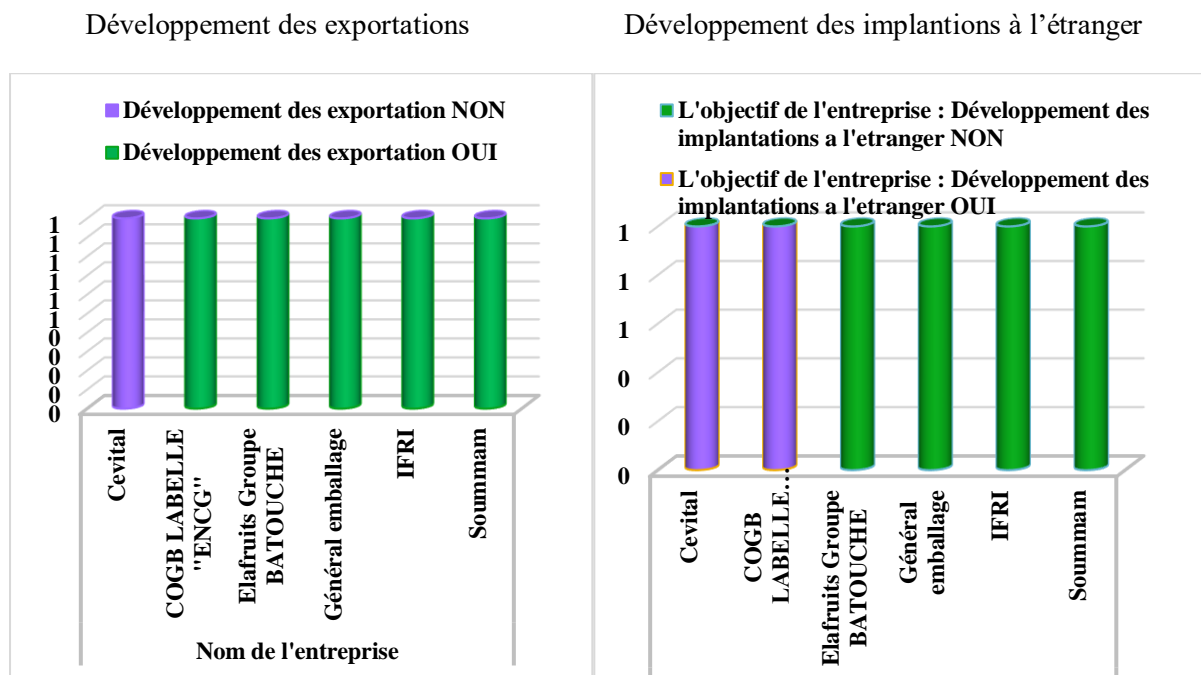
Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

## 2.6. L'objectif des entreprises

En terme, d'objectif, Les résultats de cette enquête révèlent que le principal objectif de la plupart des entreprises enquêtées est le développement des exportations. On remarque que toutes les entreprises ont pour objectif de développer leurs exportations sauf Cevital car elle possède déjà plusieurs implantations à l'étranger qu'elle souhaite développer.

Par contre de COGB-Labelle a choisi de développer simultanément ses explorations et ses implantations au même temps. L'entreprise a d'autant plus de chance de réussir si elle sélectionne des marchés adaptés à ses capacités et à ses moyens. Une stratégie d'exportation communautaire se révélera sans doute plus adaptée à des moyens réduits, à condition que le potentiel de vente soit bien-sûr intéressant. S'implanter à l'étranger permet le complément de chiffre d'affaire, une plus grande visibilité, des produits créés pour l'export et une stratégie d'entreprise plus avancée.

Figure 11 : L'objectif des entreprises



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

## 3. La compétitivité de l'entreprise

Dans ce qui suit, on va présenter les types de la compétitivité, sa mesure ainsi que les déterminants de la compétitivité au niveau national et international.

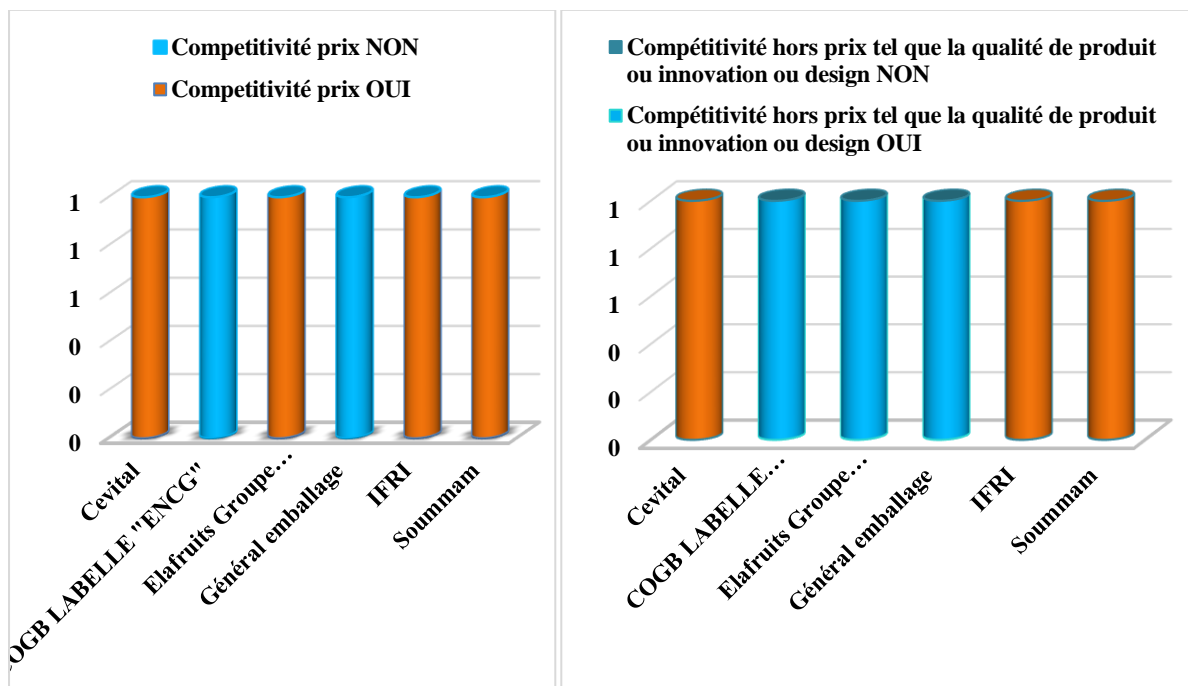
### 3.1. Type de compétitivité des entreprises

Les données de la figure montrent que la majorité des entreprises optent pour la compétitivité prix et hors prix. Les entreprises Cevital, Elafruits, Soummam et Ifri optent pour la compétitivité prix, ces entreprises se basent sur la capacité à produire des biens et services à des prix inférieurs à ceux des concurrents avec une qualité identique et à conquérir des parts de marché, cette compétitivité est plutôt de l'ordre du court terme car leurs concurrents finiront par réagir. En revanche, les entreprises COGB-Labelle, Elafruits et Général emballage optent pour la compétitivité Hors prix, cette compétitivité est basée sur la capacité à imposer ces produits sur un marché non pas du fait de leur prix mais à cause de leurs qualités et leurs innovations, cette compétitivité est plutôt de l'ordre à long terme et elle demande du temps pour se construire.

Figure 12 : Type de compétitivité des entreprises

Compétitivité prix

Compétitivité hors prix



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### 3.2. Les mesures de la compétitivité sur le marché local

Les économistes distinguent deux mesures de compétitivité tant pour les États que pour les entreprises. Dans notre cas, c'est évidemment pour l'entreprise. Après avoir fait une analyse sur les entreprises enquêtées, on remarque que : 66% de notre échantillon estime que la compétitivité sur le marché local

est mesurée par les parts du marché, vient ensuite la productivité et la rentabilité avec un pourcentage de 33,3%.

**Tableau 12 : Les mesures de compétitivité sur le marché local**

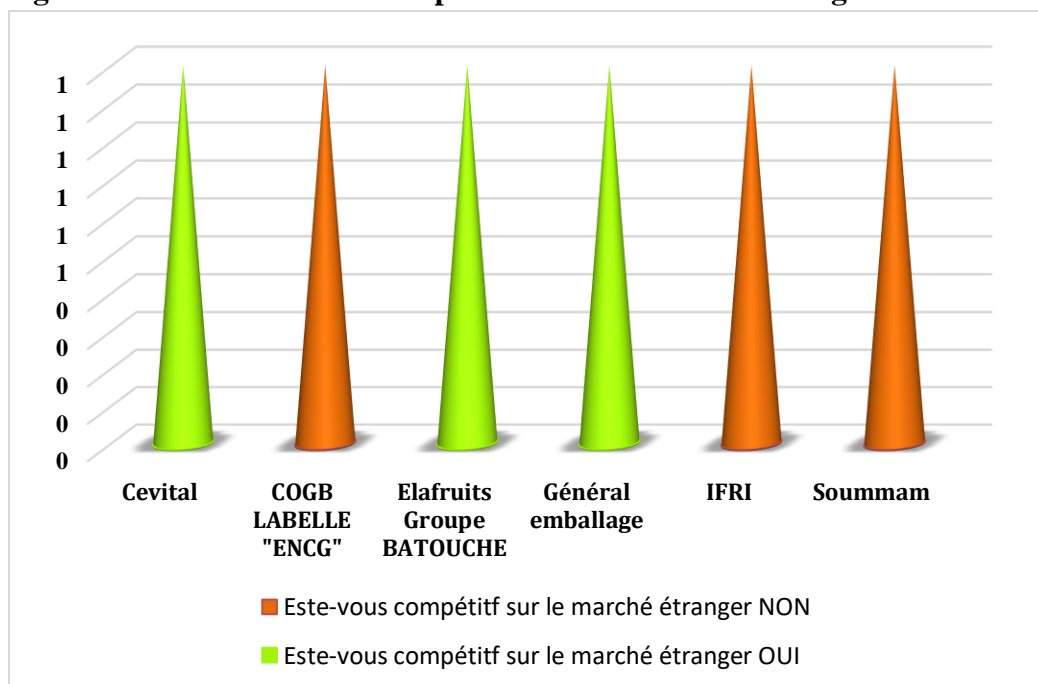
	Nombre	%
Les mesures relatives aux parts de marchés	4	66.7
Les mesures relatives à la productivité	2	33.3
Les mesures relatives à la rentabilité	2	33.3
	6	100

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### 3.3. Les mesures de la compétitivité sur le marché étranger

D'après les résultats de notre enquête, nous remarquons que les entreprises Cevital, Elafuits et Général emballage sont des entreprises compétitives sur le marché étranger. Quant aux entreprises restantes déclarent qu'elles ne sont pas compétitives sur le marché international. Cela s'explique par la faiblesse de leur part sur le marché étranger.

**Figure 13 : Les mesures de compétitivité sur le marché étranger**

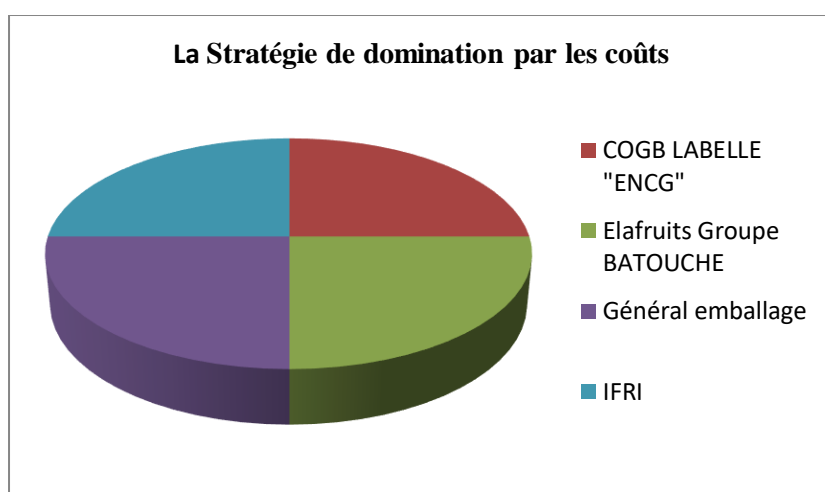


**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

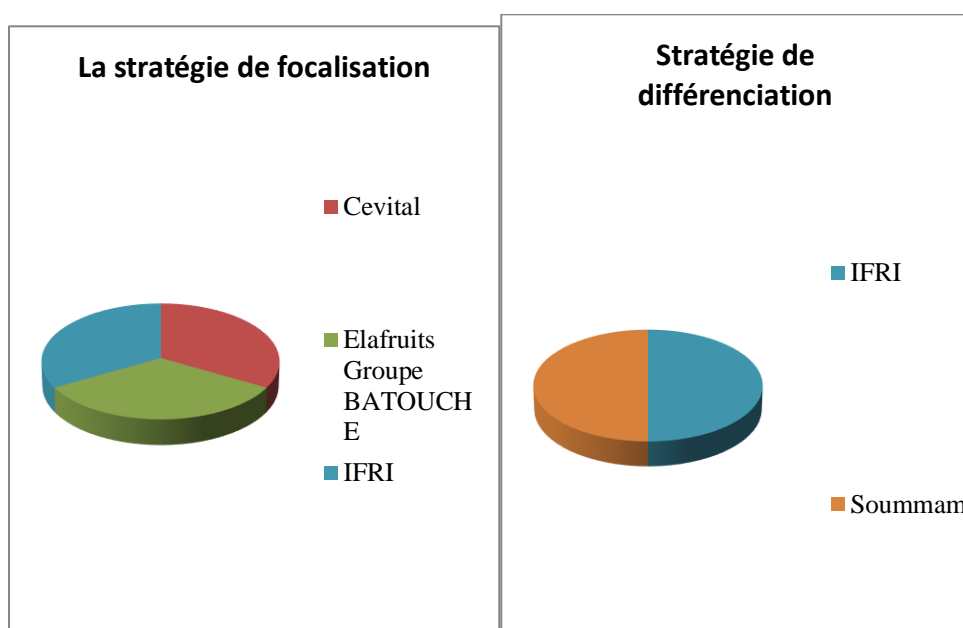
### 3.4. La stratégie adoptée par les entreprises pour faire face à la concurrence

D'après les figures, on remarque (66.7%) de notre échantillon (Général emballage, Ifri, Elafruit et COGB-Labelle) optent pour la stratégie de domination par les coûts, cette stratégie consiste à présenter un produit de qualité à moindre coût, puisque le consommateur algérien accorde un intérêt particulier certain pour le prix, cette stratégie s'est imposée pour la raison que les industriels cherchent toujours les matières premières les moins chères pour maximiser leur profits.

**Figure 14 : La stratégie adoptée par les entreprises pour faire face à la concurrence**



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

Par contre les entreprises dont que Cevital, Ifri et ElafruitsBatouche optent pour la stratégie de focalisation qui est appelé aussi spécialisation en effet cette stratégies, repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire requis par le nouvel univers requis concurrentiel dans lequel ces entreprises pénètrent. Par conséquent, la qualité de produit présente un avantage concurrentiel pour ces entreprises et la satisfaction pour la clientèle, sans oublier que la qualité est un facteur déterminant de la compétitivité important, puisqu' \*elle permet à l'entreprise de détecter les nouveaux concurrents et designer leurs politiques de vente à l'international, donc la qualité du produit de ses entreprises répondent aux exigences de la clientèle étrangère. Enfin les entreprises Soummam et Ifri ont choisi la stratégie de différenciation. Ce choix s'explique par le fait que stratégie aide à mieux répondre aux attentes des clients, de différencier leurs produits par rapport à leurs concurrents. En effet, la qualité et la différenciation sont devenues des sources importantes d'avantages concurrentiels.

### **3.5. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise au niveau national (Selon l'ordre de croissance)**

Nous remarquons que la majorité des entreprises ont classé la productivité en première position comme étant le principal déterminant de la compétitivité de l'entreprise au niveau national à l'exception de Soummam qui le classe en troisième position suivie des caractéristiques du produit. Et en troisième position les dotations en ressources. Enfin, les entreprises ont classé la régulation fiscale, monétaire et politique des échanges à la dernière position par rapport aux autres déterminants cela signifie que ce déterminant n'a pas un grand impact sur la compétitivité des entreprises au niveau national.

**Tableau 13: Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise au niveau national (Selon l'ordre de croissance)**

entreprises déterminants	Cévital	Ifri	COGB Labelle	Soummam	Général emballage	Elafruits
<b>A : Dotation en ressources</b>	3	3	4	4	4	3
<b>B : La Technologie</b>	2	2	3	1	3	2
<b>C : La Productivité</b>	1	1	1	3	1	1
<b>D : Les caractéristiques du produit</b>	4	4	2	5	2	4
<b>E : L'économie d'échelles</b>	6	5	6	5	6	5
<b>F : Les Coûts de commercialisation et de transport</b>	5	6	5	6	5	6
<b>G : La régulation fiscale, monétaire et politique des échanges</b>	7	7	7	7	7	7

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### **3.6. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise au niveau international (Selon l'ordre croissant)**

La lecture du tableau montre que le taux de change est classé en première position par les entreprises suivantes : Elafuits et Soummam, tandis que Cevital, COGB-Labelle, Général emballage et Ifri le classe en dernière position. Cela s'explique par le fait que ces entreprises se couvrent contre le risque de change. Par contre ; les conditions du marché mondial sont classées en premières position par COBG-Labelle, Général emballage et Ifri et Cevital car c'est déterminant international très important. Quant aux coûts de transport ; toutes les entreprises l'ont classé en deuxième position, cela confirme que ce déterminant joue un rôle important dans la compétitivité des entreprises à l'international

**Tableau 14: Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise au niveau international (Selon l'ordre croissant)**

Les entreprises / Les déterminants	Cévital	Ifri	COGB Labelle	Soummam	Général emballage	Elafruits
A : Taux de change	3	3	3	1	3	1
B : Condition du marché mondial	1	1	1	3	1	3
C : Les Coûts de transport international	2	2	2	2	2	2

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### 3.7. Les déterminants les plus dominants pour l'entreprise

Les dirigeants des entreprises enquêtées, estiment que la taille et l'innovation sont les déterminants les plus dominants avec un pourcentage de 66.7 %. Cela s'explique par le fait que l'innovation est essentielle pour assurer la croissance et le développement, grâce à cette innovation ces entreprises peuvent développer une compétitivité durable qui leur permet cette de lancer de nouveaux produits pour assurer la croissance et la rentabilité des entreprises.

Quant à la taille, cette dernière est souvent considérée comme un grand facteur de compétitivité en raison d'économie d'échelle qu'elle permet de réaliser et l'exploitation de capacité de production.

**Tableau 15: Les déterminants les plus dominants pour l'entreprise**

	Nombre	%
L'innovation	2	33.3
La taille	4	66.7
La technologie de l'information de la communication	4	66.7
	6	100

**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

## 4. L'avantage concurrentiel

Dans ce qui suit, on va présenter la compétitivité globale des entreprises et de l'avantage concurrentiel.

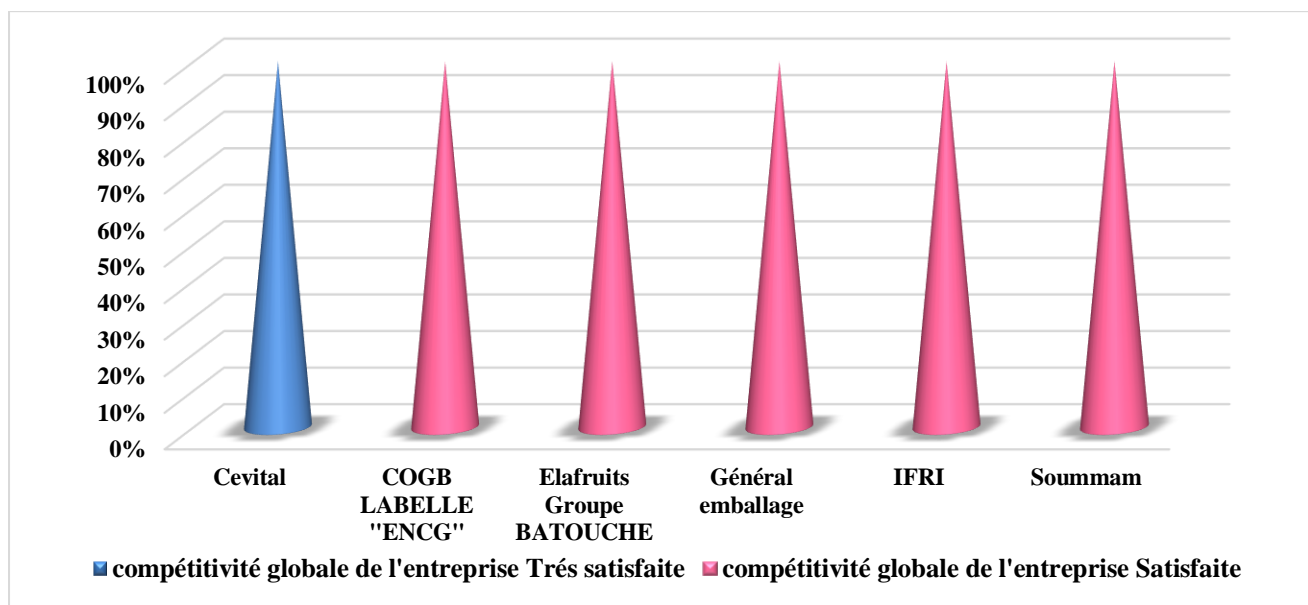
### 4.1. La compétitivité globale de votre entreprise

La majorité des entreprises déclarent qu'ils sont satisfaits de leur compétitivité. En revanche, seule l'entreprise Cevitalest très satisfaite de sa compétitivité globale. En effet, la



compétitivité globale de ces entreprises leur permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentiel ses produits pour une longue période et doivent avoir la capacité de conquérir des parts de marché en affrontant la concurrence.

Figure 15 : La compétitivité globale

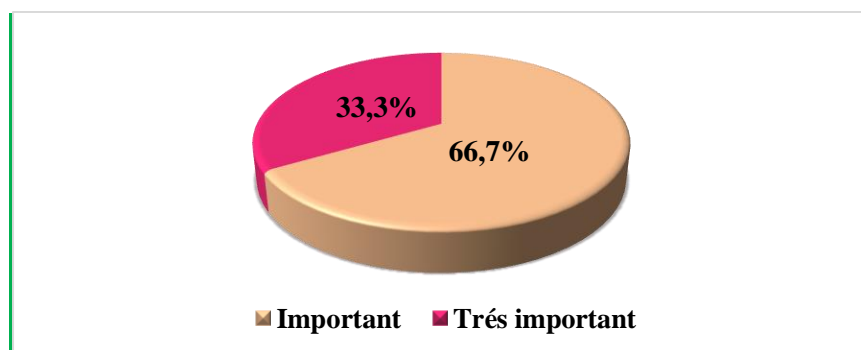


Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

#### 4.2. Le chiffre d'affaire par rapport aux concurrents

33.3% des entreprises enquêtées considèrent que leurs chiffres d'affaires est très important dont Cevital et Elafruits, cela s'explique par les différentes implantations de ces entreprise.66.7% des entreprises de notre échantillon dont Soummam, Général emballage, COGB-Labelle et Ifri considèrent que leur chiffres d'affaires est important.

Figure 16 : Le chiffre d'affaire par rapport aux concurrents

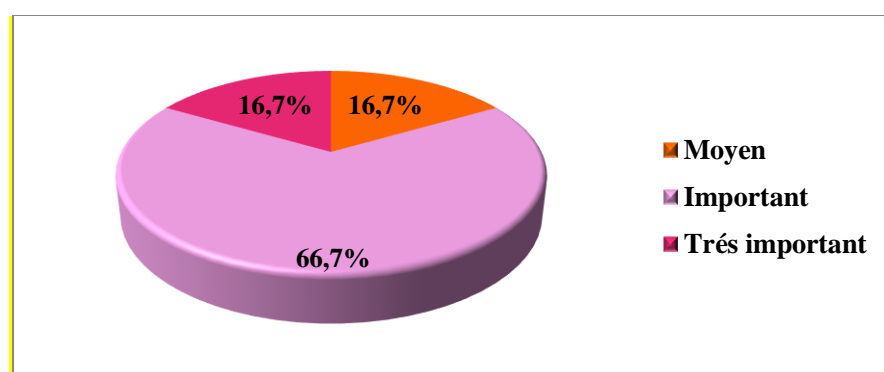


Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### 4.3. Les bénéfices des entreprises par rapport aux concurrents

66.7% des entreprises enquêtées considèrent que leurs bénéfices par rapport à leur concurrents sont très importants dont Cevital qui réalise des gains très importants elle perfectionne ses produits et elle en développe d'autres et prévoio de réaliser 25 milliards de dollars de revenus en 2025. En revanche, Général emballage, COGB-labelle, Soummam considèrent que leurs bénéfices sont importants. Quant à Ifni, celle –ci estime que ses bénéfices sont moyens par rapport à ses concurrents.

**Figure 17 : Les bénéfices des entreprises par rapport aux concurrents**



Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

### 4.4. La conservation de l'avantage concurrentiel

Cet avantage permet à l'entreprise de mettre en évidence les éléments qui permettront de se différencier de ses concurrents afin d'accroître ses profits et se donner les moyens d'atteindre ses objectifs.

**Tableau 16: La conservation de l'avantage concurrentiel**

	Nombre	%
La maîtrise des coûts de production	4	66.7
L'amélioration de la qualité	3	50
La politique d'innovation	3	50
Total	8	100

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

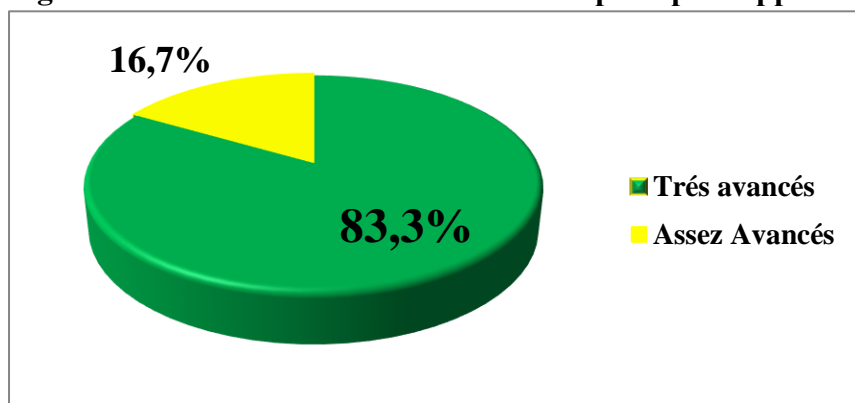
Pour conserver leur avantage concurrentiel, 66.7% des entreprises enquêtées considèrent que la maîtrise des coûts de production comme le premier élément pour conserver leur avantage concurrentiel. Vient ensuite l'amélioration de la qualité (3 entreprises Soummam, Elafruits Batouche et Ifri) optent pour l'amélioration de la qualité parce que si elles perdent les clients c'est difficile de les reconquérir de nouveau, c'est pour cela elles tiennent à améliorer la qualité de leurs produits afin de les satisfaire de plus en plus, c'est pourquoi elles doivent

mettre des procédures de certification pour améliorer la qualité. En revanche, 3 entreprises Ifri, ElafruitsBatouche et Général emballage optent pour une politique d'innovation, cette politique leur permet de développer et de renouveler de nouvelles techniques de production pour attirer d'autres nouveaux clients et la satisfaction d'un nouveau besoin, cette innovation est une véritable stratégie pour ces 3 entreprises elle leur permet de conquérir de nouveaux marchés et d'obtenir un avantage concurrentiel jusqu'à ce que ces concurrents aient mis sur le marché le même produit.

#### **4.5. L'Etat d'avancement de l'entreprise par rapport à ses concurrents**

Les résultats de cette enquête révèlent que 83 % des entreprises enquêtées sont très avancées dont Cevital, Général emballage, Elafruits Batouche, Soummam et Ifri rapport à leurs concurrents. En revanche, COGB-Labelle semble plutôt avancée avec 16,7 % par rapport à ses concurrents, on constate que toutes ces entreprises sont performantes, et elles ont un secteur d'activité concurrentiel qui satisfait les besoins des consommateurs.

**Figure 18 : L'Etat d'avancement de l'entreprise par rapport à ses concurrents**



**Source :** Réalisé par nos soins à partir des résultats de l'enquête sur le terrain

## **Conclusion**

Ce dernier chapitre, qui est l'axe principal de notre étude, nous a permis de concrétiser le travail théorique, qui porte sur les principaux facteurs déterminants de la compétitivité des entreprises algériennes.

- Les résultats obtenus durant notre enquête nous ont permis de conclure que la majorité des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia accordent une grande importance à la compétitivité,
- La majorité des entreprises rencontrent des obstacles entravant l'internationalisation de leurs produits.
- 50% des entreprises enquêtées classent le taux de change en première position comme principal déterminant de la compétitivité à l'international. Vient ensuite les lois et réglementation et les contraintes liées au transport et les services douaniers avec 33.3%.
- La majorité des entreprises ont classé la productivité en première position comme étant le principal déterminant de la compétitivité de l'entreprise au niveau national à l'exception de Soummam qui le classe en troisième position suivie des caractéristiques du produit.
- Les dirigeants des entreprises enquêtées, estiment que la taille et l'innovation sont les déterminants les plus dominants avec un pourcentage de 66.7 %.
- Quant à la compétitivité, la majorité des entreprises déclarent qu'ils sont satisfaits de leur compétitivité. En revanche, seule l'entreprise Cevital est très satisfaite de sa compétitivité globale.
- Pour conserver leur avantage concurrentiel, 66.7% des entreprises enquêtées considèrent que la maîtrise des coûts de production comme le premier élément pour conserver leur avantage concurrentiel.

## **Conclusion générale**

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'étudier les déterminants de la compétitivité à l'international et d'analyser ceux qui sont plus et moins influents sur les entreprises.

Il existe plusieurs enjeux qui peuvent motiver une entreprise à exporter tels que : L'enjeu du développement à l'export qui est une source d'évolution, l'enjeu qui contribue à l'amélioration et la notoriété de l'entreprise, l'enjeu qui leur permet de s'informer sur la concurrence étrangère, l'enjeu qui contribue à dynamiser l'entreprise et l'enjeu qui alimente les idées d'innovation.

Au terme de cette étude, il serait nécessaire de rappeler les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus :

L'enquête que nous avons effectuée nous a permis d'identifier les principaux déterminants de la compétitivité des entreprises au niveau national et international :

- La majorité des entreprises ont classé la productivité en première position comme étant le principal déterminant de la compétitivité de l'entreprise au niveau national.
- Les dirigeants des entreprises enquêtées, estiment que la taille et l'innovation sont les déterminants les plus dominants avec un pourcentage de 66.7 %.
- Les entreprises ne peuvent pas pénétrer tous les marchés, en raison de leurs contraintes en ressources, et il convient pour toutes entreprises exportatrices qui visent une présence à l'international de sélectionner les marchés à l'exportation.
- Choisir un mode d'entrée sur les marchés étrangers c'est une étape importante de la stratégie d'internationalisation d'après notre enquête on a pu déduire que toutes les entreprises optent pour l'exportation directe.
- L'avantage concurrentiel qu'elles détiennent les entreprises enquêtées ils leur procurent une position dominante sur le marché ce qui signifie qu'elles sont en tête dans la compétition qu'elles mènent contre les entreprises concurrentes et cet avantage doit être durable et défendable face aux menaces des concurrents.

- D'après notre enquête l'état d'avancement des entreprises par rapport à leurs concurrents est très avancé, elle le préserve pour assurer son développement par la maîtrise des coûts de production pour la réalisation des gains de productivité et des économies d'échelle. En effet, la réussite des opérations à l'étranger, nécessite un bon départ , au-delà des frontières en termes de coût ou de mode d'entrée, sans oublier le plus important qui est de faire des études de marché bien précises au début de l'opération, cela permet la capacité de résister face à la concurrence étrangère sur le long terme, ainsi, pour occuper une position forte sur le marché et d'améliorer leurs compétitivité sur les marchés mondiaux, et ceci à travers la construction d'un avantage compétitif.

Enfin, malgré tous les obstacles et les entraves que rencontrent les entreprises ; Cevital, Soummam, Ifri, COGB-labelle, Elafruit, General emballage au cours de ses opérations d'exportations, celles-ci restent des entreprise très ambitieuses et déterminées à se développer à l'international tout en augmentant leurs parts de marché et d'élargir d'avantage leurs champs d'action.

Enfin, toutes les questions que nous avons posées, n'ont sans doute pas trouvé de réponses définitives, mais nous espérons, que cette contribution constituerait une ébauche de recherche pour les travaux futurs.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### 1) Ouvrages

- **AMELON (J.A), CARDEBAT (J.M)**, « Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010,
- **AMELON. (J.A), et CARDEBAT (J.M)**, « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1ere Edition, Paris, 2010
- **BARRELIERA (A)**, « Exporter : pratique du commerce international » édition Foucher, Paris, 2001.
- **BERGER (M)**, et al : « Management stratégique des PME/PMI guide méthodologique » .Edition Economica, Edition 2011
- **BOUNFOUR (A)**, Le management des ressources immatériels, maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, DUNOD, Paris, 1988.
- **BOURDU (E) et SOUCHIER (M)**, Réglementation, normalisation : leviers de la compétitivité industrielle, Paris, Presses des Mines, 2015.
- **BOUVERET (R) C, MERCIER (S.C)**, « PME : Conquérir des parts de marché à l'international », ED DUNOD, Paris, 2010.
- **CARROUE (L)**, « Géographie de la mondialisation, Armand Colin »,2002.
- **COURBIS. (B)**, Compétitivité et croissance en compétitivité en économie concurrencée, DUNOD paris 1975,
- **DEJARDIN, (M)**, Compétitivité structurelle, Reflets et perspectives de la vie économique. Tome XLV. P. 5-13. DOI : 10.3917/rpve.451.05.
- Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Editions NATHAN, 4 ème édition mise à jour, 1998
- **DUROUSSET (M)** : « La mondialisation de l'économie », 2<sup>ème</sup> édition, Ed Ellipses, 2005.
- **GOUEL (C), KOUSNETZOFF (N). & SALMAN (H)**, 2008. Commerce international et transports : tendances du passé et prospective 2020. CEPII
- **INGHAM (M)**, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck université, Paris, 1995.
- **JACOT (J.H)**, Ressources Humaines, Ed d'organisation, 3eme Ed, Paris, 2001.
- **JOHNSON (G.S)**, et autres, Stratégie, éd Pearson Education, France, 8eme édition ,2008
- **JOHNSON. (G.S), WHITTINGTON.(R), FRERAY.(F)**, stratégie, éd pearson, 7<sup>ème</sup> édition, paris, 2005
- **KOTLER & DUBOIS**, Marketing Management, 10<sup>e</sup> édition, Publi-union, Paris, 2000.

- **LACHAAL (L)**, La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : **LAJIMI (A)**. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, 2001.
- **LAHILLE (E)**, « Au-delà des délocalisations globalisation et internationalisation des firmes, Ed ECONOMICA, Paris, 1995 ».
- **LAMBIN (J.J) et CHMPITAZ (R)**, « Marketing stratégique et opérationnel (Du marketing a l'orientation marché », éd DUNOD, 2002.
- **LEGRAND (G.H) et MARTINI (H)**, « Gestion des opérations import-export » édition Dunod Paris :2005.
- **LEMAIRE (J.P)**: « Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise » 2<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, Pris, 2003.
- **LEMAIRE (J-P)**, « Stratégies d'internationalisation », 2010, Et **PASCO-BERHO (C)**, « Marketing international ».
- **LEMAIRE (J-P)**, « Stratégies d'internationalisation », Edition economica,2010,2004.
- **MARIO (J) et MARTINEZ (P)**. « La compétitivité : une approche méthodologique ». Port-au-Prince, Haïti. Juillet 2007.
- **MARNIESSE (S) et FILIPIAK (E)**, Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaison opérationnelles, agence française de développement. Paris, 2010
- **MERCIER (S.A.C) et BOUVERET (R.C)**, « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino Editeur, EJA-Paris, 2000.
- **MEUNIER (N) et SOLLOGOUB (T)**, Économie du risque pays, Paris, La Découverte «Repères», 2005.
- **MIER (O)**, « Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise » 3eme édition, DUNOD, Paris, 2011.
- **PORTER (M)**, Avantages concurrentiels, inter-édition, paris, 1986.
- **PORTER (M)**, Compétitive stratégie-choix stratégiques et concurrences, Economica, 1982
- **SAUVIN (T)**, La compétitivité de l'entreprise, L'obsession de la firme allégée, France, novembre 2005.
- **SPITEZKI (H)**, « La stratégie d'entreprise, compétitivité et mobilité » Edition, Paris, 2006.
- **TERSEN (D), BRICOUT (J .L)** : « Investissement international », Edition Armand Collin, Paris 10.
- **THEVENOT. (D)**, Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, SEP Division de Snecma, Paris.1998.
- **TORRES-BIAY (O)**, économie d'entreprise, éd Economica, France, 2eme édition paris.196.



## 2) Mémoires et Thèses

- **AMOKRANE (A)**, « Les facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers en Algérie » : Aperçu comparatif aux autres pays du Maghreb. Mémoire de magister en sciences économiques, option : Monnaie, finance et banque 2016. Université de Tizi-Ouzou, 2012.
- **AMZIANE (L)**, « Le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises » : Analyse du cas de Samsung Electronics. Mémoire de Magister en Sciences Economiques Option: E économie et Finance internationales. Université de Tizi-Ouzou, 2014
- **ARROUCHE (N)**, « Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie » : contraintes et résultats. Mémoire de Magister en Sciences Economiques, option : Économie et Finance Internationales, Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, 2014
- **BEKIHAL (M)**, LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS EN ALGERIE: « Essai d'évaluation empirique de son impact sur la croissance économique entre 1990et 2010». Mémoire de magister en économie Option : Economie internationale. Ecole doctorale d'Economie et de Management. Université d'Oran.
- **BOURI (S)**, « Les déterminants de l'investissement direct étranger, Evidence empirique à partir des données de Panel dans la région MENA (1980-2011) ». Thèse de doctorat en sciences économiques monétaires et finances LMD Option: « Finance »Université Abou BakrBelkaid-Tlemcen ,2015.
- **BOUYAHIAOUI (N)**, « Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie » : contraintes et résultats .Mémoire de Magister en Sciences Economiques. Option : Économie et Finance Internationales. Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, 2014.
- **CAZABAT (G)**. « L'internationalisation des petites entreprises : une nouvelle représentation, la facilitation d'internationalisation.. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers -CNAM, 2014. Français ».
- **DJIMASRA(N)**, « Efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs du coton », Thèse doctorat, en sciences de gestion, Université D'ORLEANS, 2009.

- **GRAICHE (L)**, « Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies », thèse de doctorat en science de gestion, Université de Tizi-Ouzou, 2012.
- **SEDDI (A)**, « Compétitivité économique: quel potentiel pour l'Algérie. Thèse de doctorat en sciences commerciales », Option : Economie internationale. Université d'Oran.2012.
- La qualité comme facteur de compétitivité dans l'entreprise, Cas: Secteur Textile-Habillement)Mémoire de fin d'études, Option: Economie & Gestion Faculté de Sciences Juridiques, Economiques et Social

### 3) Articles et communications

- **Boujedra (F)**, « Risque pays et investissement direct à l'étranger dans les pays en développement. Analyse théorique et empirique », Document de recherche, n° 2007-4, Laboratoire d'économie d'Orléans.
- **MIER O) et, MESCHI (P.X)**: « Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes » : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme.
- Rapport rédigé par Price Water house Cooper Développement pour le compte du ministère de l'économie des finances et de l'industrie sur les facteurs et indicateurs de la compétitivité de des entreprises de services rendus à l'industrie.

### 4) webographie

- <http://www.tresor.economie.gouv>
- <http://www.bsi-economics.org>. Consulté
- <http://www.bsi-economics.org>. Consulté
- <http://om.ciheam.org>.
- <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00084525v2/document>
- <https://www.doc-etudiant.fr/Commerce/>
- <http://om.ciheam.org>
- <http://www.blog.saeed.com/>

- [www.intellego.fr/articles.blog/4631](http://www.intellego.fr/articles.blog/4631)
- [www.intellego.fr/soutien-scolaire](http://www.intellego.fr/soutien-scolaire)
- [www.strategiedentreprise.com](http://www.strategiedentreprise.com)

**UNIVERSITE A-MIRA DE BEJAÏA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**

**Thème :** «« Essai d'analyse des déterminants de la compétitivité d'une entreprise à l'international »».

Dans le cadre de la préparation du mémoire de Master en Sciences Commerciales, option : Finance et Commerce International, nous réalisons une enquête par questionnaire auprès des entreprises de la wilaya de Bejaïa. Cependant, les informations recueillies seront confidentielles et ne serviront qu'à des objectifs scientifiques et pédagogiques

**Merci pour votre collaboration**

**I. Identification de l'entreprise**

• **Informations d'ordre général :**

1 Date de création de l'entreprise ?

.....

2. Etes-vous une entreprise

Publique       Privée       étrangère       mixte

3. Est-elle classée comme :

Grande entreprise       PME       très petite entreprise (TPE)

4. Combien d'employés travaillent dans votre entreprise ?

1-9       20-49       100-199       plus   
10-19       50-99       200-500

5. Statut juridique de l'entreprise ?

EURL       SARL       SNC       SPA

6. Dans quel secteur votre entreprise exerce-t-elle ? (cochez la case appropriée).

Industrie       Agriculture       Services       Commerce

Autres  précisez

**7. La composition de votre main d'œuvre :**

- Main d'œuvre qualifiée
- Main d'œuvre expérimentée
- Main d'œuvre ouvrière

## II. Les déterminants micros et macro-économiques de la compétitivité à l'international

### 1. L'internationalisation des entreprises

1-Votre entreprise a-t-elle une présence à l'international ?

Oui

Non

2-Quelles sont les principales raisons à l'international ?

Marché

Compétitivité

Productivité

Lois et réglementations

Accès à d'autres technologies et savoir faire

Concurrence

Autre.....

3-Quelles sont les formes de présence à l'international ?

Commercialisation par exportation

Commercialisation par l'implantation d'une unité de commercialisation à l'étranger

Le partenariat avec une entreprise étrangère

La production et la vente à l'étranger

4-Quelle est la stratégie d'entrée adoptée par l'entreprise pour pénétrer le marché sélectionné à l'étranger ?

Exportation directe

Exportation indirecte

Exportation associée

5-Quels sont les partenaires qui vous accompagnent à l'internationalisation ?

Le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE)

Agence Algérienne de promotion du commerce extérieur (ALGEX)

La compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX)

Autre .....

6-L'accompagnement de ces différents partenaires dans le processus de développement à l'international vous semble ?

Tout à fait satisfaisant

Plutôt satisfaisant

Plutôt pas satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

7-Le chiffre d'affaire international

Plus de 50% de chiffre d'affaire consolidé

De 20% à 50% du chiffre d'affaire

Moins de 20%

Autre.....

8-Aujourd'hui, l'objectif de votre entreprise ?

Développement des exportations

Développement des implantations à l'étranger

9- **Que trouvez-vous comme obstacle entravant l'internationalisation de vos produits ?**

Risque politique

Risque commerciale

Instabilité de taux de change

Lois et les réglementations

Des contraintes liées au transport et les services douaniers

Des contraintes liées au service fiscal

### III. La compétitivité de l'entreprise

1-Votre secteur d'activité est-il concurrentiel sur le marché local ?

Oui       Non

Si oui, quels sont vos concurrents ?

2-Votre secteur d'activité est-il concurrentiel sur le marché étranger ?

Oui       Non

Si oui, quels sont vos concurrents ?

3-Sur Quel type de compétitivité basez-vous ?

- Compétitivité prix
- Compétitivité hors prix tels que la qualité de produit ou innovation ou le design
- Compétitivité coûts

4-Sur quelle base mesurez-vous la compétitivité sur le marché local ?

- Mesure relative aux parts des marchés
- Mesure relative à la rentabilité
- Mesure relative à la productivité

5-Est-elle la même mesure à l'étranger ?

Oui       Non

Si non, sur quelle base mesurez-vous la compétitivité sur le marché étranger ?

6-Êtes-vous compétitive sur le marché local ?

Oui       Non

7-Êtes-vous compétitive sur le marché étranger ?

Oui       Non

8-Quelle stratégie adoptez-vous pour faire face à la concurrence ?

Stratégie de domination par les coûts

Stratégie de différenciation

Stratégie de focalisation

9-A votre avis la qualité de vos produit répond-t-elle aux exigences de vos clients à l'étranger ?

Oui  Non

10- quels sont les déterminants de la compétitivité de votre entreprise au niveau national (selon l'ordre de croissance)?

Dotation en ressources

Technologie

Productivité

Caractéristiques du produit

Economie d'échelles

Coût de commercialisation et de transport

Régulation fiscale, monétaire et politique des échanges

11- quels sont les déterminants de la compétitivité de votre entreprise au niveau international (selon l'ordre de croissance)?

Taux de change

Condition du marché mondial

Coût de transport international

12-Parmi les déterminants suivants, quel est le déterminant le plus dominant pour votre entreprise ?

L'innovation



La taille

La technologie de l'information et de la communication

### III. L'avantage concurrentiel

1. Que pensez-vous de la compétitivité globale de votre entreprise ?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Très satisfaite | <input type="checkbox"/> Pas du tout satisfaite |
| <input type="checkbox"/> Satisfaite      | <input type="checkbox"/> Sans commentaire       |
| <input type="checkbox"/> Peu satisfait   |   |

2. Par rapport à vos concurrents, comment jugez-vous votre chiffre d'affaire ?

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Important        |
| <input type="checkbox"/> Faible      | <input type="checkbox"/> Très important   |
| <input type="checkbox"/> Moyen       | <input type="checkbox"/> Sans commentaire |

3. Par rapport à vos concurrents comment jugez-vous vos bénéfices ?

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Important        |
| <input type="checkbox"/> Faible      | <input type="checkbox"/> Très important   |
| <input type="checkbox"/> Moyen       | <input type="checkbox"/> Sans commentaire |

4. comment arrivez-vous à conserver votre avantage concurrentiel ?

- Maitrise des couts de production
- Amélioration de la qualité
- Une politique d'innovation

5. Au niveau de l'amélioration des processus de production quel est l'état d'avancement de votre entreprise par rapport à ses concurrents ?

- Très avancé
- Assez avancé
- Peu avancé
- Pas du tout avancé

6. Votre secteur d'activité est-il concurrentiel ?

- Oui  Non

## Liste des tableaux

N° Tableau	Intitulé	N° Page
01	Répartition des activités créatrices de valeur	59
02	Evolution du chiffre d'affaire de la COBG La Belle entre 2009 et 2014	63
03	L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL par rapport à son chiffre d'affaire global	64
04	Présentation des entreprises enquêtées	69
05	Le statut des entreprises	70
06	La nature des entreprises	70
07	Le statut juridique des entreprises	71
08	Les secteurs d'activité des entreprises enquêtées	72
09	Secteur industriel	72
10	Les principales raisons à l'international	73
11	Les formes de présence à l'international	73
12	Les mesures de compétitivité sur le marché local	78
13	Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise au niveau national (Selon l'ordre de croissance)	81
14	Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise au niveau international (Selon l'ordre croissant)	82
15	La conservation de l'avantage concurrentiel	84

## Liste des figures

N° Figure	Intitulé	N° Page
01	le carré de la compétitivité	37
02	Les déterminants de la compétitivité de la nation	50
03	les cinq forces concurrentielles de M. Porter	56
04	La chaîne de valeur	60
05	Evolution du chiffre d'affaires de Général Emballage	65
06	Evolution du chiffre d'affaire des exportations	66
07	Effectif des employés	71
08	Les partenaires accompagnateurs des entreprises à l'internationalisation	74
09	Niveau de satisfaction des partenaires accompagnateurs	75
10	Chiffre d'affaire à l'international	75
11	L'objectif des entreprises	76
12	Type de compétitivité des entreprises	77
13	Les mesures de compétitivité sur le marché étranger	79
14	La stratégie adoptée par les entreprises pour faire face à la concurrence	80
15	La compétitivité globale	84
16	Le chiffre d'affaire par rapport aux concurrents	84
17	Les bénéfices des entreprises par rapport aux concurrents	85
18	Les bénéfices des entreprises par rapport aux concurrents	86

## Table des matières

<b><u>Remerciements</u></b> .....	<b>I</b>
<b><u>Dédicaces</u></b> .....	<b>II</b>
<b><u>Liste des abréviations</u></b> .....	<b>III</b>
<b><u>Sommaire</u></b> .....	<b>VI</b>
<b><u>Introduction Générale</u></b> .....	<b>01</b>
<b><u>Chapitre I : : NOTIONS GENERALE SUR INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES</u></b> .....	<b>04</b>
<b><u>Introduction</u></b> .....	<b>04</b>
<b><u>SECTION 01 : CADRE CONCEPTUEL SUR L’INTERNATIONALISATION</u></b> .....	<b>04</b>
1. Définitions des concepts de base .....	04
1.1. L’internationalisation.....	04
1.2. La mondialisation.....	05
1.3. Les firmes multinationales.....	05
1.4. La délocalisation .....	06
2. Les théories de l’internationalisation .....	06
2.1. Théorie de cycle de vie d’un produit : Vernon 1966 .....	06
2.1.1. La phase de lancement .....	06
2.1.2. La phase de la croissance .....	06
2.1.3. La phase de la maturité.....	07
2.1.4. La phase de déclin .....	07
2.2. La théorie de l’approche éclectique .....	07
2.2.1. Avantage spécifique O .....	08
2.2.2. Avantage de localisation L.....	08

2.3. L'approche par les ressources .....	08
2.4. L'approche par les compétences (PENROSE, 1959).....	09
2.5. Approche par étapes incrémentales et par les réseaux .....	09
3. Les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers .....	10
3.1. Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par l'exportation sans investissement direct dans le pays.....	10
3.1.1. L'exportation directe.....	10
3.1.1.1. Exportation directe sous forme de vente directe .....	10
3.1.1.2. Exportation directe avec un représentant salarié .....	10
3.1.1.3. Exportation directe avec un agent commissionné.....	11
3.1.2. Exportation indirecte .....	11
3.1.2.1. Les sociétés du commerce international .....	11
3.1.2.2. Les sociétés de gestion export .....	12
3.1.2.3 L'importateur .....	12
3.1.2.4 concessionnaires .....	12
3.1.3 L'exportation concertée (associée) .....	12
3.2. Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par les systèmes contractuels et le transfert de technologie .....	12
3.2.1. Les transferts internationaux de technologies .....	12
3.2.2. La licence .....	13
3.2.3. La franchise.....	13
3.2.3.1. La franchise commerciale .....	13
3.2.3.2. La franchise de service .....	13
3.2.3.3. La franchise industrielle .....	13

3.3. Les méthodes de pénétration des marchés étrangers par investissement directe .....	14
3.3.1. Les formes des investissements directe étrangers .....	14
3.3.1.1. La création de filiales .....	14
3.3.1.2. Joint-venture .....	14
3.3.1.3. Les fusions-acquisitions.....	14
4. Les éléments de réussite d'une stratégie d'internationalisation .....	15
4.1. La présélection des marchés .....	15
4.2. La sélection des produits .....	15
4.3. Le timing de l'entrée sur le marché .....	15
<b><u>SECTION 02 : LES MOTIVATIONS CAUSES DE L'INTERNATIONALISATION</u></b>	
<b><u>DES ENTREPRISES</u></b> .....	<b>16</b>
1. Les raisons financières.....	17
2. Les raisons commerciales et les raisons du marché.....	18
3. Les raisons technologiques et techniques .....	20
4. Les facteurs d'opportunités .....	21
<b><u>SECTION 03 : LES RISQUE DE L'INTERNATIONALISATION</u></b> .....	<b>22</b>
1. Les principaux risques d'internationalisation des entreprises .....	23
2. La gestion du risque dans le cadre de l'internationalisation de l'entreprise.....	27
3. Les conséquences de l'internationalisation .....	28
<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	<b>29</b>
<b><u>CHAPITRE 2 : LA COMPETITIVITE D'UNE ENTREPRISE A</u></b>	
<b><u>L'INTERNATIONAL</u></b> .....	<b>31</b>
<b><u>Introduction</u></b> .....	<b>31</b>

## **SECTION 01 : LE CADRE CONCEPTUEL SUR LA COMPETITIVITE.....31**

1. Définition du concept de compétitivité .....	31
2. Types de compétitivité .....	33
2.1 compétitivité couts (prix) .....	33
2.1.1 La compétitivité par les couts .....	34
2.1.2 La compétitivité prix .....	34
2.2 compétitivité hors prix (structurelle).....	34
2.3 compétitivité technologiques .....	35
3. la compétitivité des entreprises .....	35
4. Les sources de la compétitivité .....	36
4.1 des couts de production et de la logistique .....	36
4.2 la formation des produits et services.....	36
4.3 des facteurs macro-économiques favorables .....	36
4.4 par les prix .....	36

## **SECTION 2 : LES PRINCIPAUX DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE A L'INTERNATIONAL LE DETERMINANT MICRO ET MACROS ECONOMIQUE**

1. Au niveau macro-économique .....	38
1.1 les mesures relatives au cout de production.....	38
1.2 les mesures relatives a la productivité des facteurs .....	39
1.3 les mesures relatives aux échanges commerciaux .....	39
2. Au niveau Micro-économiques.....	39
2.1 la croissance de la part de marché.....	40
2.2 les mesures relatives au profit.....	40
2.3 les vecteurs de la compétitivité .....	40
2.3.1. Le capital humain .....	40
2.3.2. Le capital innovation .....	41
2.3.3 Le capital organisation.....	41
2.3.4. Le capital client .....	41
2.3.5. Le capital apporteur de fonds .....	41
3. autres déterminants .....	41

3.1 la compétitivité financière .....	42
3.2 la compétitivité commerciale .....	43
3.2.1. Politique produit .....	43
3.2.2. Politique prix .....	43
3.2.3. La qualité d'un produits et service .....	43
3.2.4. La politique de distribution et de force de vente .....	43
3.2.5. La compétitivité sociale .....	45
3.3 la compétitivité techniques .....	46
3.3.1 Capacité de production .....	46
3.3.2 Capacité de recherche .....	46
3.3.3 La compétitivité du management .....	47
4. La compétitivité a l'international .....	48
4.1 les déterminants de la compétitivité de la nation .....	49
4.1.1. Les dotations en ressources .....	50
4.1.2. La technologie .....	51
4.1.3. Les caractéristique du produit .....	51
4.1.4. Les économies d'échelle .....	51
4.1.5. Le cout de transport international .....	51
4.1.6. La régulation fiscale, monétaire et les politiques des échanges .....	51
4.2 les différents déterminants au niveau international .....	51
4.2.1. Le taux de change.....	51
4.2.2. Le cout de transport international .....	51

**SECTION 3 : L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LE CHOIX STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE.....52**

1. L'avantage concurrentiel .....	52
2. Les différents types d'avantage concurrentiel.....	52
3. La prévention de l'avantage concurrentiel .....	53
4. La construction d'un avantage concurrentiel.....	53
4.1 optimiser les fonctions de base.....	54



4.2 améliorer la coordination entre fonction .....	54
4.3 Améliorer la coordination amont et aval .....	54
4.4 Utiliser les coopérations stratégiques .....	54
5. les facteurs clés de succès.....	54
6. les cinq forces concurrentielles de porter .....	55
6.1 les menaces de nouveaux entrants potentiels.....	56
6.2 la menace des produits de substitutions .....	56
6.3 le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	57
6.4 le pouvoir de négociation des clients.....	57
6.5 La rivalité entre concurrents.....	57
7. La chaîne de valeur .....	57
7.1. La structure de la chaîne de valeur .....	58

**Conclusion.....60**

**CHAPITRE 3 : ESSAI D'ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE EN ALGERIE. ENQUETE AUPRES DE QUELQUES ENTREPRISES DE LA WILAYA DE BEJAIA**

**Introduction .....61**

**SECTION I : L'exportation en quelques chiffres .....61**

1. Présentation de l'entreprise Soummam.....	61
2. L'exportation de Soummam.....	61
3. Présentation de l'entreprise COGB Labelle .....	62
4. Présentation de l'entreprises Elafruits Batouche.....	63
5. Présentation de l'entreprise CEVITAL agro-industrie.....	63
6. Présentation de la Sarl IFR... ..	64
7. Présentation de L'entreprise Général Emballage.....	64
7.1. Evolution du chiffre d'affaire de Général Emballage .....	65
7.2. Evolution du chiffre d'affaire des exportations.....	65
I. <b><u>Présentation de l'enquête de Terrain.....</u></b>	<b>66</b>
1. Caractéristiques des entreprises enquêtées .....	66
2. Choix de l'échantillon.....	66

3. Méthodologie de l'enquête de terrain.....	66
4. Conditions de réalisations de l'enquête.....	67
5. Le dépouillement des données .....	67
6. Présentation du questionnaire .....	67
7. Le contenu du questionnaire.....	67
8. Les difficultés rencontrées.....	68

**SECTION 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE  
AU PRES DES ENTREPRISES .....**

1. Caractéristiques et identification des entreprises .....	68
1.1 . Présentation de l'échantillon .....	69
1.2 . Information d'ordre générale des entreprises.....	69
1.2.1. Le statut des entreprises .....	69
1.2.2. La nature des entreprises.....	70
1.2.3. Le statut juridique des entreprises.....	70
1.2.4. Effectifs des employés .....	70
1.2.5. Les secteurs des entreprises enquêtes.....	71
1.2.6. Le secteur industriel.....	71
2. Les déterminants micros et macro-économiques de la compétitivité des entreprises a l'international.....	72
2.1 . Les principales raisons a l'international.....	72
2.2 . Les formes de présence a l'international.....	72
2.3 . Les partenaires accompagnateurs des entreprises a l'internationalisation.....	73
2.4 . Niveau de satisfaction des partenaires accompagnateurs.....	74
2.5 . Le chiffre d'affaire a l'international. ....	75
2.6 . L'objectifs des entreprises.....	75
3. La compétitivité de l'entreprise.....	76
3.1. Type de compétitivité des entreprises.....	76
3.2. Les mesure de la compétitivité sur le marché local.....	77
3.3. Les mesures de compétitivité sur le marché étranger.....	78
3.4. La stratégie adoptée par les entreprises pour faire face a la concurrence.....	78
3.5. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise au niveau national (Selon l'ordre de croissance).....	80

3.6. Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise au niveau international (Selon l'ordre de croissance).....	81
3.7. Les déterminants les plus dominants pour l'entreprise.....	82
4. L'avantage concurrentiel.....	82
4.1. La compétitivité globale de l'entreprise.....	82
4.2. Le chiffre d'affaire par rapport aux concurrents .....	83
4.3. Les bénéfices des entreprises par rapport aux concurrents .....	83
4.4. La conservation de l'avantage concurrentiel .....	84
4.5. L'état d'avancement de l'entreprise par rapport a ses concurrents.....	85
<b>Conclusion.....</b>	<b>86</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>89</b>
<b>Annexe.....</b>	<b>94</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>102</b>

## **Résumé**

Face à l'intensification de la concurrence internationale, la compétitivité devient une nécessité pour l'entreprise, dont la mondialisation pousse les entreprises à s'ouvrir vers l'extérieur à fin de renforcer sa compétitivité et répondre aux exigences du marché mondial.

L'objectif de notre travail de recherche consistait à comprendre la compétitivité et d'identifier les déterminants de la compétitivité qui permettent aux entreprises enquêtées de maintenir leurs parts de marché à l'étranger.

Nous nous sommes basés sur une enquête par questionnaire, auprès des entreprises exportatrices à Bejaia. D'après le contenu des données et résultats collectés, on a pu constater que malgré tous les obstacles et les entraves que rencontrent les entreprises ; Cevital, Soummam, Ifri, COGB-labelle, Elafruit, General emballage au cours de leurs opérations d'exportations, celles-ci restent des entreprise très ambitieuses et déterminées à se développer à l'international tout en augmentant leurs parts de marché et d'élargir d'avantage leurs champs d'action.

**Mots clés :** Compétitivité, déterminants, Algérie, obstacles.

## **Summary**

Faced with the intensification of international competition, competitiveness is becoming a necessity for the company, whose globalization pushes companies to open outward to strengthen its competitiveness and meet the requirements of the global market.

The purpose of our research was to understand competitiveness and to identify the determinants of competitiveness that enable the surveyed firms to maintain their market shares abroad.

We relied on a questionnaire survey of exporting companies in Bejaia. According to the content of the data and results collected, it has been found that despite all the obstacles and obstacles that companies face; Cevital, Soummam, Ifri, COGB-Labelle, Elafruit, General Packaging during their export operations, these remain very ambitious companies and determined to develop internationally while increasing their market shares and further expand their fields of action.

**Keywords :** Competitiveness, determinants, Algeria, obstacles.