

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des Sciences Economiques

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Economiques

Option : Economie Industrielle

Thème

**Essai d'analyse des facteurs de la compétitivité des
entreprises agroalimentaires :**

Cas de la filière de la boisson gazeuse à akbou

Réalisé par :

- 1- M^{elle} KEBBICHE Nassima
- 2- M^{elle} KEDDOUH Zina

Encadreur : ZIANE Lakhdar

Président : BOUGHIDENE Rachid

Examineur : YESSAD Nassim

Promotion 2017-2018

REMERCIEMENTS

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

En premier lieu, nous remercions Mr ZIANE Lakhder, notre encadreur, pour son aide.

Nous remercions aussi les cadres de l'entreprise AMAZONE en particulier Mr MADJKOUNE Md Akli.

Nous remercions également tout le personnel du département des Sciences économiques.

Dédicaces

Je dédie ce travail :

*A mes très chers et adorables parents, pour
leurs soutien, encouragement et sacrifices, c'eux
qui m'ont guidé durant toutes mes années
d'études vers le chemin de la réussite.*

*A mes frères : Belkacem, Karim, Zahir et
Laarbi*

A mes sœurs : Samia, Malaaz et Nora

A mon fiancé Halim

A mes copines : Zina et Taklit

A mes amis(e).

NASSIMA

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

Mes très chers parents.

Ma grande mère à mes chers frères ouamar et billal

Mes chers sœur fofa et nacera

Et mes belles sœur zohra et sonia

A ma très chère copine nassima

ZINA

Liste des abréviations

N°	Abréviation	Signification
01	AGI	Autorisation Globale d'Importation
02	AI	Agro-industries
03	IAA	Industrie Agro- alimentaire
04	CA	Chiffre d'affaire
05	CEPII	Centre d'études prospectives et information international
06	CNI	Commission national des investissements
07	CNAS	Caisse nationale des assurances sociales
08	DAS	Domaine d'activité stratégique
09	EURL	Entreprises unipersonnelle à responsabilité limité
10	EBE	Excédent brut d'exploitation
11	FMI	Fond Mondial Monétaire
12	GIE	Groupement d'intérêt économique
13	OIT	Organisation international de travail
14	ONS	Office National des Statistiques
15	PIB	Produit Intérieur Brut
16	PMI	Petit et Moyenne Industriel
17	PME	Petit et Moyenne Entreprise
18	PIBHH	Produit intérieur brut hors hydrocarbure
19	RSE	Responsabilité social des entreprises
20	R&D	Recherche et développements
21	TPE	Très petit entreprise
22	SARL	Société à responsabilité limité
23	SNC	Société en nom collectif
24	SNAT	Schéma national d'aménagement du territoire

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....01

Chapitre01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

Section 01 : La compétitivité des entreprises.....03

Section 02 : Mesure de la compétitivité.....09

Section 03 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel.....12

Conclusion

Chapitre 02 : Les facteurs de la compétitivité

Section 01 : Les facteurs internes à l'entreprise.....22

Section 02 : Les facteurs externes liés à l'environnement.....30

Conclusion

Chapitre03 : Les PME en Algérie

Section 01 : Les PME en Algérie.....42

Section 02 : Le secteur agro-alimentaire en Algérie.....47

Section 03 : Le tissu des PME à Bejaia.....52

Conclusion

Chapitre 04 : Analyse empirique des factures de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'akbou

Section 01 : La présentation générale de la filière de la boisson en Algérie.....55

Section 02 : La présentation de l'enquête de terrain et le lieu de stage.....57

Section 03 : L'analyse et l'interprétation des résultats.....61

Conclusion

Conclusion générale.....70

Bibliographie

Liste des illustrations

Annexe

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Introduction générale

Le secteur de l'industrie agroalimentaire constitue un maillon important du tissu industriel du fait du rôle qu'il joue dans la dynamisation de l'économie en général. Il contribue d'une façon efficace et durable à l'amélioration de la croissance économique. Ce phénomène était le sujet de nombreuses études théoriques et empiriques de plusieurs économistes.

En Algérie, le développement des industries agro-alimentaires revêt une importance capitale. Pour cela, une attention particulière fut accordée à ce développement par les pouvoirs publics à travers, notamment, l'adoption et la mise en application, au cours de ces dix dernières années, de différentes politiques et stratégies. Ces dernières visent à repositionner le rôle moteur de ce secteur dans la sphère économique du pays, d'une part, par une meilleure intégration en amont et en aval de ces activités, d'autre part, par une amélioration qualitative et quantitative de sa compétitivité face à une concurrence de plus en plus rude.

Dans un environnement économique dynamique et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, des nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité est perçue pour une entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa continuité et sa survie sur le marché national ou international.

La compétitivité s'impose donc comme un impératif dans le contexte de la mondialisation et un phénomène économique complexe, ce qui en fait une notion centrale de toutes économies ouvertes, cette notion est multidimensionnelle et doit être appréhendée dans toute sa complexité. Le concept de compétitivité est apparu comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne et devient une nécessité pour chaque entreprise afin de faire face à la concurrence et répondre aux exigences des marchés.

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

Enfin, la compétitivité peut englober l'efficacité de l'environnement externe de l'entreprise telle que l'environnement socioculturel, politique, juridique et économiques et l'importance du réseau de relations de l'entreprise.

La filière des boissons est parmi les plus dynamiques des filières de l'industrie agroalimentaire en Algérie. L'importance économique qu'elle a prise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés sur le plan de la diversification et la qualité des produits en font une filière à part. Elle se distingue aussi par la présence d'entreprises «major » et par l'organisation de la profession.

Introduction générale

Il reste que le secteur de l'agroalimentaire en Algérie est en manque de compétitivité et rencontre des difficultés d'ordre technique, et aussi managériales. Ces difficultés pourraient être résolues par la modernisation des équipements et aussi par le transfert du savoir-faire étranger.

Dans le cadre de la présente recherche, notre objectif est de comprendre la compétitivité de l'entreprise dans le secteur de la boisson gazeuse.

Alors, pour mieux cerner l'objet de notre étude, nous posons notre problématique qui est de savoir :

Quels sont les facteurs de la compétitivité des entreprises de la filière de la boisson gazeuse ?

De cette problématique principale découlent certaines questions secondaires :

- ✓ Comment on peut mesurer la compétitivité d'une entreprise ?
- ✓ Comment peut-on identifier les facteurs de la compétitivité au sein d'une entreprise ?

Pour bien mener notre recherche et répondre à la problématique fondamentale évoquée précédemment, nous avons suivi la démarche méthodologique suivante :

- D'abord, Une recherche bibliographique et documentaire, dont la consultation des ouvrages, les revues, mémoires et les sites Web.
- Ensuite, le déplacement sur le terrain à travers le questionnaire plus d'un stage pratique qui a duré un mois au sein de l'entreprise de la filière de la boisson gazeuse SOUMMAM MINERAL WATER, pour analyser, en général, les facteurs que l'entreprise utilise pour être compétitive.

Afin d'organiser notre travail de recherche, nous avons divisé notre étude en quatre chapitres :

- Le premier chapitre à pour objectif de présenter les aspects théoriques de la compétitivité.
- Le deuxième chapitre à pour objectif d'exposer les facteurs de la compétitivité des entreprises.
- Le troisième chapitre à pour but de présenter le PME en Algérie.
- Le quatrième est un chapitre d'analyse des résultats de notre enquête de terrain.

CHAPITRE 01

Introduction

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par des mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, de nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa continuité et sa survie.

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

En effet, la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne, dont elles résument la capacité d'être fiable et de ce développer par rapport aux autres territoires et entreprises¹.

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, niveaux et les dimensions. Dans la deuxième section, on à présenter les mesures de la compétitivité. Dans la troisième section, on abordera la compétitivité et l'avantage concurrentiel dont les stratégies génériques et le modèle de M .Porter.

Section 1 : Généralités sur la compétitivité des entreprises

La survie de l'entreprise, acteur central de la vie économique, dépend non seulement des lois de l'économie mais surtout de sa compétitivité. Cette dernière est devenue avec la mondialisation un impératif voire une obligation de suivre pour chaque entreprise.

Dans cette section, nous allons présenter tout les aspects théoriques de la compétitivité de l'entreprise.

1-1 Définitions la compétitivité de l'entreprise

La compétitivité de l'entreprise est d'abord un concept devant exprimer ses performances à long terme, c'est-à-dire essentiellement sa croissance. La compétitivité peut être reliée à ses produits, ses prix et à son positionnement. On revient alors, prix/qualité/cout.

La question de compétitivité a toujours suscité, suscitera d'avantage, beaucoup d'intérêts et ceci apparait clairement à travers la diversification d'approches de la notion de compétitivité. Cette divergence a donnée naissance à plusieurs définitions du concept de compétitivité.

L'approche traditionnelle du concept de la compétitivité s'articule sur deux définitions :

¹ ZERFA BELKASSEM, « La compétitivité des entreprises Algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », mémoire de magister management, université d'Oran, 2014.

1-1-1 Définitions basées sur les couts de production

Bienaymé. A, définit la compétitivité pour un produit donné comme étant « L'aptitude à l'offrir sur le marché à un prix inférieur ou égale à celui des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisant pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produits primaires et semi finis) et dégage une marge bénéficiaire supérieure ou égale à ses concurrents² » .

Pour les auteurs de Boston Group (B.C.G), la compétitivité d'une entreprise se ramène à son aptitude à avoir « les coûts les plus bas, c'est-à-dire celle qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces pour des coûts de facteurs équivalents »³ ;

1-1-2-Définition basées sur la part du marché :

Un certain nombre de chercheurs font de la part du marché la clé voute de leur définition parmi les définitions de cette seconde catégorie, en trouve celles de R.COURBIS et C.A Michelet qui sont les mieux illustratrices.

Pour la première, « la compétitivité des producteurs se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée du marché »⁴.

L'approche traditionnelle s'est avérée, avec le temps, dépassée car elle fait resurgir un certain nombre de limites :

- Dans cette approche, la compétitivité est perçu d'un point de vue limité et instantané et non pas global et durable;
- Elle a une conception universelle mais non pas contingente.

Martinant (1984). A définit la compétitivité comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise possède un ensemble de capacités qui l'autorise, selon le cas, à entrer, se maintenir ou développer dans un champ concurrentielle constitue par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer à (ou entrer en lutte) ses objectifs, ses projets et ses opérations»⁵.

Cette définition nous indique que chaque entreprise, qui cherche à être compétitive, doit posséder un certain nombre de capacité et d'atouts liées à la compétitivité et qui sont:

- La flexibilité ou la souplesse managériale pour s'adapter aux changements de l'environnement ;

² Définition extraite du site www.wikimemoire.com, P.27.

³ Idem, P.28.

⁴ Idem, P.31.

⁵ F.Khamassi.el Efrit et J.Hassainya «Analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits agro-alimentaires et apport de l'approche filière », Institut National Agronomique de Tunisie, Tunis, 2001, P.224.

- La gestion de la qualité dans le but de fournir des biens et services de qualité par la mise en place d'un système qui permet de satisfaire et de fidéliser les clients ;
- La veille stratégique, l'intelligence économique et les nouvelles technologiques de l'information et de la communication(NTIC) ;
- La gestion des compétences et des connaissances ;
- La culture de l'entreprise.

Une entreprise qui veut être compétitive, doit soutenir durablement la concurrence, avoir une certaine capacité de maîtrise de changement de la qualité et de la gestion des compétences et des connaissances, être flexible, mettre en place une cellule de veille stratégique, maîtriser l'usage des(NTIC) est avoir, aussi, une culture d'entreprise favorable à la production de la qualité.

1-2 Les formes de la compétitivité de l'entreprise

On peut distinguer deux types de compétitivité : la compétitivité-prix et hors prix

1-2-1 La compétitivité-prix

C'est la capacité à proposer, sur le marché des produits à des prix inférieurs à ceux de ses concurrents. On peut dénombrer deux compétitivités prix:

- **La compétitivité prix à l'exportation** : elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays;
- **La compétitivité prix sur le marché domestique** : Elle se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.

Les déterminants de la compétitivité prix portent, évidemment, sur tous les facteurs qui influencent directement et forment le prix d'un bien ou d'un service, c'est-à-dire le coût du produit. Pour les produits exportés, on considère aussi le taux de change de la monnaie du pays par rapport à celle du pays destinataire ainsi que la politique de marge à l'exportation.

Toute réduction de l'un de ces facteurs abaisse le coût de produit et, en conséquence, son prix, toutes choses égales par ailleurs. D'où l'idée, par exemple, de délocalisation de la production de certains produits incluant beaucoup de travail vers des pays et régions où le coût de la main d'œuvre est plus faible. Même si un salaire bas n'est pas nécessairement synonyme de compétitivité élevée. Car d'autres facteurs peuvent intervenir et être plus décisifs.

La compétitivité prix ne fait pas l'ensemble de la compétitivité d'un produit. Un produit cher peut être demandé ; soit parce qu'il sera de meilleure qualité d'un comparable mais moins cher, soit parce qu'il n'existera pas d'équivalent pour satisfaire une demande.

Ces deux éléments font appel aux notions de gamme et à celle de nouveaux produits, c'est la compétitivité hors prix.

1-2-2 La compétitivité structurelle

C'est la capacité à imposer ses produits indépendamment de leur prix (qualité, service accompagnement du produit, capacité de s'adapter à la demande diversifiée : soit par apport aux goûts, soit par apport aux revenus des différentes gammes).

La compétitivité hors prix qui différencie certains produit, vis-à-vis, des produits concurrents, doit permettre à ces derniers d'être peu substituables.

On peut considérer que la compétitivité prix contribue à expliquer les évolutions à court terme des parts de marché. Dans ce cadre la compétitivité hors-prix fera référence à des explications structurelles des performances. C'est-à-dire, les investissements en recherche et développement ainsi que les investissements en capital physique et humains permettront d'expliquer une partie de ces performances à long terme.

Les principaux déterminants de la compétitivité hors prix sont de trois catégories :

- L'existence de la capacité physique de production pour répondre et s'adapter à la demande et éviter le déplacement des consommateurs vers les concurrents ;
- La qualité de produit qui devient, de plus en plus, un défi et un enjeu de compétitivité. Elle comporte, outre les caractéristiques objective du produit, la perception que s'en font les acheteurs, le délai de mise sur le marché et de disponibilité du consommateur ;
- La différenciation du produit pour que le consommateur le considère comme unique par rapport aux produits offert par d'autres entreprises. Cette caractéristique, de compétitivité hors prix, est comme la précédente le résultat de l'innovation.

Ces deux formes de compétitivité ne s'opposent pas mais se complètent. Certaines entreprises mettent plus l'accent sur l'autre à un moment donné, mais de point de vue dynamique, la compétitivité hors prix permet de dégager des bénéfices autorisant des investissements de croissance, donc la réalisation d'économie d'échelle qui finit par renforcer la compétitivité prix⁶.

1-3 Les trois niveaux de la compétitivité :

La compétitivité peut être analysée sur plusieurs niveaux (région, regroupement industriel,...), pour cette recherche, nous limiterons notre étude aux trois niveaux qui sont : l'entreprise, la filière et la nation.

1-3-1-Compétitivité des entreprises :

Pour **Porter M.** les acteurs fondamentaux de la concurrence internationale sont d'abord les entreprises. Ce sont elles qui affrontent les marchés internationaux et y acquièrent des avantages concurrentiels, soit par des coûts, soit par des produits différenciés. « Chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce

⁶ F.Khamassi .el Efrit et J.Hassainya, op cité, P 230.

sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait se focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industries » (**Porter, 1990**). a travers cette pensée Porter mène une analyse penchée sur un secteur bien précis. Selon l'auteur, à la base de toute stratégie concurrentielle, il existe deux éléments :

- Le premier élément repose sur la structure de l'industrie où l'entreprise évolue. La nature de la concurrence varie beaucoup d'une industrie à l'autre et toutes les industries n'offrent pas les mêmes perspectives de rentabilité à long terme.
- Le deuxième est le positionnement de l'entreprise au sein de l'industrie considéré. Certains positionnements seront bien plus avantageux que d'autres, quel que soit le niveau moyen de rentabilité de l'industrie en question. Pour guider l'entreprise dans les choix de sa stratégie concurrentielle, elle doit s'appuyer sur une analyse approfondie de la structure de l'industrie et de son évolution.

Mucchelli, J.L (2002) définit la compétitivité de l'entreprise comme un concept qui exprime les performances de l'entreprise à long terme, c'est-à-dire essentiellement sa croissance. Cette compétitivité peut être reliée alors à ses produits, ses prix, son positionnement. A court terme, la compétitivité va s'entendre comme une lutte pour les parts de marchés, l'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats pour un couple de variable, croissance / part de marché.

La compétitivité d'une entreprise dépend à la fois de sa gestion interne, de sa capacité d'investissement, de son adaptation à la demande et à l'environnement dans lequel elle évolue. L'intérêt de cette dernière va se fixer sur la compétitivité du produit sur ses lieux de commercialisation, d'où l'importance du choix des marchés sur lesquels elle se positionne. En effet, la recherche de la qualité, la spécialisation en fonction de la demande, le choix des clients et des pays destinataires des exportations sont des éléments stratégiques de compétitivité. Les entreprises doivent dans une stratégie à long terme, envisager des modifications dans leurs structures et dans la destination de leurs exportations, en fonction des évolutions de la demande internationale.

1-3-2-Compétitivité de la filière :

La notion de la compétitivité peut être étendue à celle d'une filière, qui recouvre l'ensemble du processus de fabrication et de commercialisation d'un produit.

Pour **Mainguy .C. (1998)**, les politiques macroéconomiques induites par le gouvernement, les effets externes et les relations intersectorielles ont un impact sur la compétitivité des filières et des entreprises à l'exportation. Les différentes dimensions de la compétitivité sont étroitement liées puisque, réciproquement, la compétitivité globale mesurée ex-post émane de celle des filières et des entreprises.

1-3-3-Compétitivité des nations :

Au niveau de la notion, la compétitivité est rattachée à la capacité d'améliorer durablement le niveau de vie des habitants, de générer des augmentations soutenues en productivité, de s'insérer avec succès sur les marchés internationaux, entre autres.

La compétitivité d'un pays devrait en fait être l'expression de son bien-être et de l'évolution de celui-ci. Se pose alors la question de l'existence d'un indicateur capable de résumer cette compétitivité. Toute analyse de la compétitivité nationale doit par conséquent tenir compte des divers facteurs qui déterminent le niveau de vie de la population, à savoir la croissance, l'emploi et la répartition du revenu.

Selon la définition du Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales (CEPII). 1999, pour qui « à court terme, la compétitivité d'une industrie nationale donnée se mesure par l'accroissement de ses parts de marché dans le monde, qui résulte à la fois de la conjoncture dans les pays partenaires les plus proches et de sa compétitivité prix »⁷. La notion de part de marché permet de comparer un secteur par rapport à un autre.

Krugman .P. (2000)⁸ s'est attaqué à cette conception de la compétitivité qui ne serait que le mot poétique pour exprimer la productivité d'un pays. L'indicateur idéal de mesure de compétitivité serait alors celui de l'évolution de la productivité des facteurs à long terme.

Krugman s'en prend aux personnes qui considèrent la notion de compétitivité dans les seuls termes d'une guerre commerciale entre les pays. D'après cet auteur, les hommes politiques aiment expliquer que les racines des déséquilibres, comme par exemple le chômage, sont liées à un manque de compétitivité vis-à-vis des pays étrangers.

La compétitivité est un concept difficile et multiple. L'essentiel est de se pencher sur les ressorts même de la croissance et survie de l'entreprise, croissance et bien-être d'un pays. L'économie internationale joue indéniablement un rôle dans cette compétitivité. Mais, elle ne peut apparaître primordiale et elle est sans doute moins importante que les comportements des Etats eux-mêmes⁹.

D. Latouche a abordé son analyse sur la compétitivité dans le même sens que Krugman. Le point de vue de Krugman a été adopté par de nombreux auteurs. Parmi ceux-ci, le groupe de Lisbonne, sous la direction de D.Latouche. Il a publié en 1995 chez Boréal un ouvrage sous le titre *Limites à la compétitivité : vers un contrat mondial*. Loin d'apporter la prospérité promis, la course effrénée à la compétitivité renverse l'insécurité. La compétitivité à tout prix est une voie sans issue. D.Latouche insiste ainsi sur la différence existante entre la concurrence et la compétitivité. La concurrence est un régime économique où plusieurs firmes offrent des produits librement évalués aux consommateurs.

⁷ CEPII, « la compétitivité des entreprises, des nations »,1999.

⁸ Krugman. P.2000, « la mondialisation n'est pas coupable : vertus et limites de libre échange »,IN NDJIMASRA, « efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux payes producteurs de coton »,op.cit.22.

⁹ Idem.

Latouche dénonce aussi les effets néfastes de la compétitivité .Si tout le monde devient super-compétitif et essaie d'éliminer les autres, le marché finit par disparaître. Or, l'échange est le fondement de l'activité économique, il faut donc qu'ils existent à deux. Les nouveaux comportements économiques, les réseaux, la collaboration inter-firmes et le reste repose de plus en plus sur la collaboration.

1-4- Les dimensions de la compétitivité

En se référant aux niveaux de la compétitivité et flux commerciaux, la compétitivité peut être appréhendée tant au niveau de la notion (macro-économie) que de la filière produit (méso-économie) , où d l'entreprise (micro-économie) confirment l'existence de plusieurs dimensions, que nous résumons, dans notre étude :

1-4-1-Micro : conditions intra /inter-firmes, y compris des aspects de productivité, innovation et diffusion technologique, le transfert de l'information, et l'organisation industrielle spécifique, mais aussi des institutions qui « médiatisent » les relations inter-firmes.

1-4-2-Méso : recouvre les institutions, services et infrastructures territoriales (locales y régionales) d'appui aux entreprises et les enchainements inter-firmes, tant privés que publics. Les aspects écologiques, technologiques et de l'emploi font parties de cette rubrique.

1-4-3-Macro : inclut les politiques et institutions publiques et privées nationales orientées vers la compétitivité des secteurs spécifiques tels que la politique monétaire, fiscale, du taux de change et commerciale, entre autres.

1-4-4-Méta : valeurs et philosophies des sociétés et économies visant à leur développement en général, y compris la recherche de consensus, le système politique et social, la cohésion social, entre autres.

Section 2 : Mesure de la compétitivité

2-1 La difficulté de mesurer la compétitivité

La compétitivité d'une entreprise est difficilement expliquée par la poursuite d'un objectif unique auquel correspondrait un indicateur de résultat chiffré, s il est varia qu'une entreprise prospère montre une productivité supérieure à ses homologues, ce critère serait un guide. Quand on s'en tient, pour raisons de commodité statistique, à seule productivité de travail, on néglige la contribution des autres facteurs, or ces derniers représentent plus des trois quarts du prix de revient moyen des firmes industrielles, en plus la productivité doit être calculée en pondérant les quantités vendues par rapport à des prix d'une période de base, ces calculs présupposent qu'une entreprise est plus compétitive lorsqu'elle évolue vers des produits de haute valeur ajoutée mais qui coûtent chers.

La délimitation des marchés pertinents indispensables pour calculer les parts de marché qui est considéré comme attractif a tôt fait d'attirer toute la concurrence soutenable de sorte que tout nouveau venu provoquera des excédents difficiles à résorber.

2-2 Les indicateurs de mesure de la compétitivité

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS définissent la part de marché comme « Le pourcentage des ventes détenu par chaque concurrent sur le marché considéré »¹⁰. C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier, elle a le choix entre trois approches :

2-2-1 La part de marché globale :

Dans le monde des entreprises la part de marché d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisées par une entreprise et les ventes totales de ce même produit ou de ce même service réalisées sur le marché par l'ensemble des entreprises.

La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes.

Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances
Part du marché en volume = Quantités vendues du produit / Quantités vendues totales sur le marché.

Part du marché en valeur = Chiffre d'affaires réalisé par le produit / Chiffre d'affaires du marché.

2-2-2 La part de marché « servi »

C'est le rapport des ventes de l'entreprise sur son marché cible. Elle est toujours supérieure à la part de marché globale.

2-2-3 La part de marché relative

C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part du marché est supérieure à celle des concurrents ou en progression par rapport à la moyenne du marché.

Part de marché en volume = Part de marché réalisée par l'entreprise / Part du marché réalisée par le principal concurrent

Part du marché en valeur = Part de marché réalisée par l'entreprise / Part du marché réalisée par le principal concurrent.

¹⁰ Kotler &, Marketing management, 10e édition, Publi-Union, Paris, Page 255

2-3 Les autres indicateurs de mesure de la compétitivité

La compétitivité peut également se mesurer grâce à des ratios. Ces ratios peuvent servir à faire une analyse de la performance de l'entreprise. Il s'agit des ratios de marge, des ratios de rendement et des ratios de rentabilité¹¹.

2-3-1 Les ratios de marge ou de profitabilité

Lorsqu'on parle de profitabilité, cela suppose que le résultat est rapporté au niveau de l'activité. Par conséquent, diverses formulations de ce ratio peuvent être définies grâce à la spécification du terme retenu au numérateur : résultat d'exploitation, excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement ou résultat global. On parlera généralement de taux de marge brute lorsque l'élément retenu au numérateur sera excédent brut d'exploitation et de taux de marge nette lorsque ce sera le résultat de l'exercice.

2-3-2 Les ratios de rendement ou de productivité

Ces ratios mettent en jeu la valeur du « capital économique » engagé par l'entreprise. Les variantes de ce ratio diffèrent d'abord en raison de la formulation du numérateur qui retient un indicateur de performance pouvant être : un résultat d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation, la capacité d'autofinancement, le résultat avant frais financiers et impôts ou le résultat global. Les expressions diffèrent également en raison de la formulation du dénominateur qui traduit la valeur potentielle économique mis en œuvre par l'entreprise, ce potentiel peut être traduit par l'actif total.

2-3-3 Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité permettent de cerner le taux de profit dégagé sur les capitaux avancés. Ils se mesurent en comparant le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés pour l'atteindre. Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mettre en évidence divers aspects de la rentabilité.

Ainsi, la compétitivité apparaît comme un vaste ensemble dans lequel se retrouvent tous les éléments faisant référence à la performance telle que la rentabilité, la productivité ou encore la profitabilité. Mais comme le souligne Elie COHEN, « L'approche en termes de compétitivité est manifestement plus large et plus riche. D'une part, elle englobe l'analyse de la productivité et de la rentabilité puisqu'elle s'intéresse à toutes les sources d'avantage concurrentiel. Mais d'autre part, elle dépasse chacune de ces approches spécialisées de la performance puisqu'elle s'applique à tous les aspects majeurs de la gestion, de l'organisation de l'entreprise et des relations avec l'environnement »¹². Ces propos de COHEN conduisent à une réflexion concernant les sources et les facteurs de la compétitivité.

¹¹ Simon Y. Joffre P., (sous la direction), Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economica, Paris, 1997, Page 93

¹² 5Cohen.E, dictionnaire de la gestion, éd la découverte, paris, 2001 Page 66.

Section 03 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel

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

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

3-1- Les stratégies concurrentielles (stratégies génériques)

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

L'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique.

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

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

Michael Porter nous propose trois types possibles de stratégie face à la concurrence : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de la différenciation et la stratégie de la focalisation¹³

3-1-1-La stratégie de domination par les coûts

Quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de domination globale par les coûts, elle ne cherche à se distinguer de ses concurrents que sur un seul élément: le prix.

Donc, cette stratégie consiste à rechercher l'avantage concurrentiel en produisant à des coûts inférieurs (coûts de production, coûts administratifs, coûts commerciaux, etc.). Cela lui permet de proposer à ses clients un prix avantageux et plus bas à ceux des concurrents), à niveau de qualité équivalente.

Dans une situation favorable au niveau des coûts, l'entreprise défend :

- Contre les agressions des concurrents, car lorsque ses rivaux auront épuisé leurs ressources dans le conflit, elle, en raison de ses coûts faibles, pourra continuer à faire des profits ;

¹³ Michel Gervais « la stratégie de l'entreprise », 5eme édition, economica, 2003, p126-128.

- Contre des clients puissants, parce que les clients ne peuvent exercer leurs pouvoirs que s'ils réussissent à trouver des concurrents de la firme proposant des prix plus bas ;
- Contre les fournisseurs puissants, car un coût peu élevé accroît la flexibilité lorsqu'il faut faire face à des hausses de prix des facteurs de production.

De plus, une situation de coûts faibles implique souvent des obstacles à l'entrée important (économie d'échelle, droits de douane, emplacement favorable) et assure à la firme, vis-vis des produits de remplacement, une position favorable que celle de ses concurrents.

Cette stratégie n'est toutefois pas dépourvue de risques, parmi les principaux rappelons :

- Le progrès techniques qui annihile l'effet des investissements passés et de l'expérience ;
- L'effet d'apprentissage supérieur qu'obtiennent les tard-venus dans le secteur, en raison du phénomène d'imitation ou de la possibilité qu'ils ont investi dans des installations plus modernes ;
- L'incapacité à imaginer d'autres produits, par suite d'une focalisation trop forte sur tout ce qui est réduction de coûts ;
- Les manœuvres des concurrents qui, par une politique de différenciation, réussissent à segmenter le secteur ;
- Une rivalité qui peut dégénérer en guerre des prix et rendre la stratégie ruineuse.

3-1-2- La stratégie de la différenciation

Quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de différenciation, elle ne cherche à se différencier de ses concurrents que sur des éléments autres que les prix (par exemple, la qualité du produit, sa fiabilité, les options, etc.).

Donc, cette stratégie consiste à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur, de façon à fidéliser la clientèle et obtenir un surprix. Une stratégie de différenciation met l'entreprise à l'abri :

- Des concurrents, en raison de la faible sensibilité des clients à la variable et de leur fidélité à la marque ;
- Du pouvoir des fournisseurs, en raison des marges plus élevées qu'elle réussit à obtenir ;
- Des pouvoirs des clients, puisqu'aux yeux de ces derniers et de la fidélisation qu'elle protège mieux la firme contre les attaques des produits de substitution. Bien évidemment, cette orientation n'est pas exempte de risque :
- L'écart de coûts entre les concurrents dont les coûts sont faibles et l'entreprise qui se différencie peut devenir trop importante pour que les consommateurs restent fidèles à la marque ;
- Le facteur de différenciation peut perdre son importance (suite par exemple, à une évolution des goûts des consommateurs) ;

- La différenciation introduite est assez facilement imitable ;
- La stratégie ne peut rester statique ; il faut être capable de s'adapter aux évolutions venant du comportement des clients ou des offres concurrents, ce qui suppose d'avoir une bonne aptitude à innover.

3-1-3- La stratégie de focalisation

Cette stratégie est différente des deux premières stratégies, parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite, elle consiste à spécialiser sur un groupe de clients, un type de produit, une zone géographique, et à occuper sur ce segment particulier une position imprenable, grâce à une situation de coût avantageuse, au caractère fortement différencié des prestations fournies ou aux deux à la fois.

Donc cette stratégie, la focalisation fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. Ainsi, la focalisation fondée sur la différenciation qui consiste à se différencier dans le segment cible¹⁴.

Elle peut correspondre à des offres visant une clientèle aisée, à des offres minimalistes réservées aux acheteurs les plus démunis ou à une spécialisation sur des clients dont les besoins sont particuliers.

Les risques afférents à cette stratégie sont les suivants¹⁵ :

- La concurrence dans l'activité peuvent réussir à abaisser considérablement leurs prix et ruiner ainsi l'avantage de coûts qu'il y avait à servir une cible restreinte ou remettre en question la différenciation permise par la focalisation ;
- La différence entre les produits souhaités par la cible stratégique et ceux désirés par l'ensemble du secteur peut se rétrécir.

Certains concurrents peuvent découvrir d'autres possibilités de segmenter la cible cernée et dépasser ainsi la stratégie utilisée.

3-2-Le modèle de M. Porter

Selon cette approche, M. Porter cherche à doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel en analysant sa chaîne de valeur (diagnostic interne) au regard des cinq forces concurrentielles sur son marché (diagnostic externe).

3-2-1- La chaîne de valeur

Faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel revient à identifier la chaîne de valeur permettant d'être compétitif dans le secteur.

¹⁴Michael Porter « l'avantage concurrentiel, comment devancer des concurrents et maintenir son avance », 1^{ère} édition, Dunod, Paris, 1999, P27.

¹⁵ Michel Gervais, « La stratégie de l'entreprise », op-cite, p129.

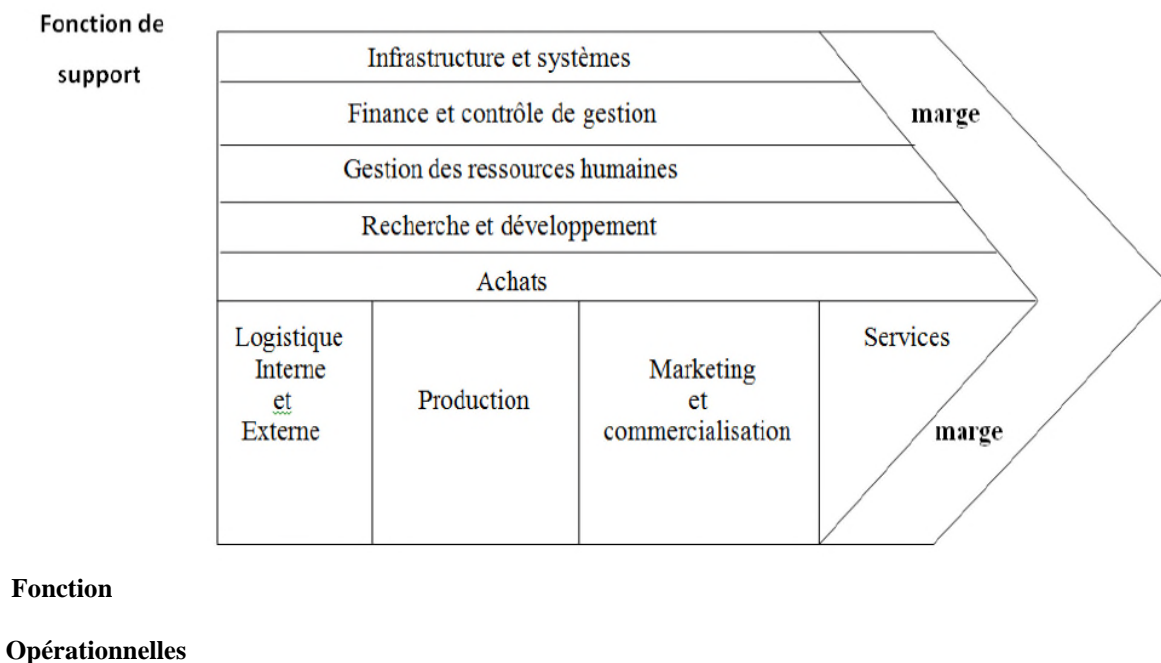
Chapitre 1: les aspects théorique sur la compétitivité

Par définition, la chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les différentes activités clés créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise¹⁶.

Selon Porter, la chaîne de valeur repose sur l'enchaînement, la succession d'activités étape par étape, jusqu'au produit ou service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités, comme le montre la figure suivante, peut être représenté par une chaîne de valeur.

Figure N° 01: La chaîne de valeur de PORTER M.



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

D'après ce modèle, la structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités bien distinctes. M. Porter a condensé cette analyse dans un modèle générique composé de neuf grandes fonctions génératrices de valeur : **cinq activités de base** et **quatre activités de soutien**.

Les activités principales, recensées en bas de la figure⁰¹, sont celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après – vente, donc, les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final.

¹⁶ www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaîne-de-valeur, consulté le 26/02/2017.

Elle assure l'offre et se partagent en cinq grandes fonctions¹⁷ :

➤ **La logistique interne**

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

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

➤ **La logistique externe**

Consiste à la Collecte, stockage et à la distribution physique des produits aux clients ;

➤ **La commercialisation et la vente**

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

➤ **Les services**

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

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

Les activités de soutien se composent, en outre¹⁸ :

➤ **Les approvisionnements**

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

➤ **Le développement technologique**

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

¹⁷ PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, Edition DUNOD, France, 2003.

¹⁸ Michael Porter, op-cite, pp.58-61.

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

➤ **La gestion de ressources**

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

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

➤ **Les infrastructures de la firme**

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

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

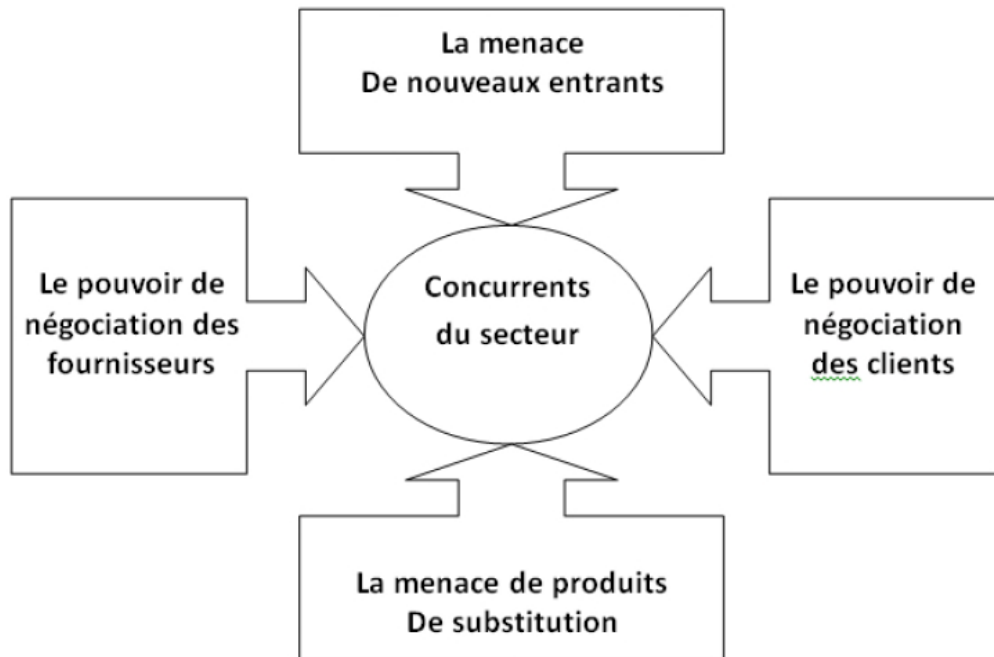
3-2-2-Les cinq forces concurrentielles

Le choix d'une stratégie dépend, d'abord et avant tout, de la nature et de l'intensité de la concurrence qui se manifeste dans le secteur. L'étude des forces du jeu concurrentiel est donc un préalable à toute réflexion stratégique et consiste à évaluer les facteurs qui structurent la dynamique concurrentielle dans un domaine d'activité donnée.

La figure suivante montre que, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : la menace des nouveaux entrants, le degré de rivalité entre les concurrents existants, la pression exercée par des produits de substitutions, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs¹⁹.

¹⁹ DURAFOUR Daniel, Marketing et action commerciale, Edition DUNOD, France, 2000.

Figure 2 : Les cinq forces concurrentielles de PORTER M.



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

A- La menace des nouveaux entrants

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place. Et donc une réduction de la rentabilité. La menace effective qu'ils représentent pour les firmes déjà implantées dépende :

- Du niveau des barrières à l'entrée présentée dans le secteur ;
- De la réaction à laquelle l'entrant potentiel s'attend de la part des concurrents existant.
- L'existence des barrières à l'entrée

Six facteurs peuvent être à l'origine d'obstacles à l'entrée dans un secteur.

- L'économie d'échelle : Les économies d'échelle ont un caractère dissuasif pour les nouveaux entrants, car elles les obligent soit à démarrer sur une vaste échelle et à risquer une réaction violente des firmes existantes, soit à démarrer sur une petite échelle et à encourir un désavantages de coûts. Elles correspondent à la baisse du coût unitaire qui survient lorsque se met à produire en grandes quantités.
- Une différenciation du produit : Elle signifie que les firmes déjà en place ont réussi, par l'intermédiaire d'une combinaison originale de ressources (publicité) et de compétences (services rendus au client, le savoir-faire technologie, logistique ou commerciale), à se créer une notoriété et fidéliser leur clientèle.

- Des besoins en capitaux importants : Ils constituent un droit d'entrée élevé, surtout lorsque des ressources financières énormes doivent être englouties dans des installations, mais aussi des dépenses risquées ou irrécupérables (frais de recherche et développement, les coûts de démarrage).
- Des coûts de transfert : se sont les coûts immédiats que l'acheteur doit supporter pour passer du produit des concurrents en place à celui du nouvel entrant (besoin d'assistance technique, temps d'adaptation de la main d'œuvre).
- Un accès difficile aux circuits de distribution : Les concurrents existants peuvent accaparer totalement les circuits de substitution ou entretenir avec eux des relations privilégiées (liens d'exclusivité, technique du référencement).
- Des désavantages de coûts indépendants de la taille: Les firmes déjà en place peuvent bénéficier de brevets, d'un accès privilégié aux matières premières, d'emplacements favorables, de subventions, d'un effet d'expérience se traduit par des coûts plus bas, etc.

B- Le degré de rivalité entre les concurrents existants

La rivalité entre les firmes déjà en place prend la forme de concurrence sur les prix, d'introduction de produits nouveaux, d'une amélioration des services ou des garanties consenties aux clients, le tout dans le but d'obtenir une position avantageuses.

Une rivalité intense est souvent la résultante de l'interaction partielle ou totale des facteurs qui suivent :

- Des concurrents nombreux et approximativement de même taille. Lorsque les forces en présence apparaissent équilibrées, l'espoir de victoire est plus grand et les appétits peuvent s'en trouver agués.
- Des coûts fixes ou des coûts de stockage élevés. Des coûts fixes importants incitent les firmes à utiliser pleinement leurs équipements ; aussi, dès que des capacités excédentaires se font jour, les stratégies de réduction de prix deviennent séduisantes. Lorsque le produit est très difficile ou coûteux à stocker, les entreprises sont également tentées de faire des sacrifices de prix pour maintenir leurs ventes.
- L'absence de différenciation ou de coûts de transfert. La différenciation des produits vise à fidéliser la clientèle et à créer une couche protectrice contre les attaques des concurrents ; les coûts de transfert ont une incidence similaire.
- Des compétiteurs divers. « Des concurrents dont les stratégies, les origines, les personnalités et les relations avec les sociétés mères sont diverses, ont des objectifs différents et des stratégies différentes en ce qui concerne la manière de lutter contre la concurrence ».

C- La pression exercée par des produits de substitution

La menace est susceptible de prendre plusieurs formes:

- Le remplacement du produit par un autre est direct (la substitution de la lettre par le fax, du fax par l'e-mail) ; La substitution est indirecte (le développement de l'e-mail rend la vente de timbres moins nécessaire) ;

- Les produits sont en compétition, bien qu'ils correspondent à la satisfaction des besoins différents. À titre d'exemple : les fabricants de meubles sont en concurrence avec des clubs de vacances dans le revenu des ménages.
- L'apparition d'un substitut oblige l'entreprise à réduire ses prix, à acquérir des nouvelles compétences ou à se retirer du domaine, si la nouvelle technologie est très différente et qu'elle entraîne un écart de performance trop important.

D- 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 :

- Il achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ;
- Les produits achetés au secteur représentent une part importante des coûts ou des achats des clients. Dans ce cas, le client n'hésitera pas à se renseigner pour obtenir les meilleurs prix ;
- Les coûts de transfert, auxquels le groupe de clients se trouve confronté en changeant de fournisseurs, sont peu élevés ;
- Les clients ont une rentabilité faible. Celle-ci les incite à réduire le coût de leurs achats, en négociant des prix bas ;
- Les clients sont des détaillants qui peuvent exercer une influence sur les décisions d'achats des consommateurs. Leur pouvoir de marchandage à l'égard des fabricants est donc plus élevé.

E- Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs ont la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, en augmentant leurs prix, en réduisant la qualité des produits livrés ou en modifiant leurs conditions de vente.

Un groupe de fournisseurs sera puissant si:

- Celui-ci est plus concentré que le secteur auquel il vend(en vendant à des clients plus dispersés, la liberté de main d'œuvre sur les prix, la qualité et les conditions d'achat augmente) ;
- Il n'est pas obligé de lutter contre des produits de substitution lorsqu'il vend au secteur ;
- La branche d'activité est un client négligeable du groupe ;
- Ses produits sont un moyen de production important dans le secteur –client. Les fournisseurs dispose aussi d'un plus grand pouvoir, si les produits qu'il livre ne sont pas stockables ;
- Le groupe de fournisseurs a différencié ses produits ou établi des coûts de transfert (réduisant ainsi les possibilités de jouer un fournisseur contre l'autre).

Chapitre 1: les aspects théorique sur la compétitivité

Pour conclure, l'étude des forces du jeu concurrentiel n'est qu'un premier diagnostic de la structure d'un secteur. Une analyse approfondie demande de repérer les principaux comportements et les sources d'avantages concurrentiels qui se manifestent en son sein.

Conclusion

Ce présent chapitre nous a permis d'expliquer la notion de la compétitivité, en mettant en lumière ses principaux fondements théoriques, nous avons constaté que la compétitivité devient plus que nécessaire pour répondre aux exigences de la concurrence d'une entreprise.

Alors, les nations doivent consolider, voir améliorer leur position compétitive, et s'adapter aux jeux du marchés, à chaque étape de la mondialisation et sur le savoir de recherche des méthodes d'amélioration de leur compétitivité sur les marchés mondiaux, à travers de la construction d'avantages compétitifs qui sont à la base de la création de richesse.

CHAPITRE 02

Chapitre 2 : Les facteurs de la compétitivité

Pour Bertrand Bellon « la compétitivité se définit comme la capacité d'un acteur économique à déterminer, à produire, à vendre et à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis ou potentialités, dans un environnement ouvert et complexe¹ ».

Si les terrains de l'affrontement concurrentiel sont variés, il en est de même pour les sources d'avantage concurrentiel. Ceux-ci doivent être recherchés à la fois dans la gestion des entreprises elles-mêmes et dans certaines caractéristiques de leur environnement.

Les facteurs de compétitivité consistent en facteurs interne liés à gestion interne de l'entreprise et les facteurs externes liés à l'environnement de l'entreprise qui peuvent jouer positivement ou négativement sur la compétitivité de l'entreprise.

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter les facteurs qui sont source de la compétitivité d'une entreprise, ce chapitre est composé de deux sections dont la premier est consacré aux facteurs de compétitivité interne à l'entreprise: les facteurs liés à l'organisation de l'entreprise, les facteurs liés à la production, liés aux ventes et les facteurs liés a la croissance et la taille de l'entreprise. Ainsi la deuxième section va aborder les facteurs externes à l'entreprise qui sont liés à son environnement: les facteurs liés à l'environnement économique, liés à l'environnement politique et juridique, liés à l'environnement socioculturel et les facteurs liés aux réseaux de relations de l'entreprise.

1- Les facteurs internes à l'entreprise

L'objectif de cette section est de présenter les facteurs de compétitivité internes à l'entreprise, on distingue les avantages compétitifs liés à l'organisation, ceux liés à la production, les avantages compétitifs liés à la vente et ceux liés à la taille et à la croissance.

1-1 Les avantages compétitifs liés à l'organisation

Mintzberg² précise que l'organisation est « une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune », il s'agit de la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches.

Les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels, au niveau global, il s'agit pour une entreprise de s'assurer, de la façon la plus efficiente possible de la coordination de toutes ses composantes. D'un point de vue pratique, on peut considérer que peuvent procurer un avantage concurrentiel :

¹ dekirviler ,Isabelle « compétitivité : enjeux d'un nouveau modèle de développement »conseil économique et sociale, les éditions des journaux officiels, la documentation française, octobre 2011, p17.

²7H. Mintzberg ,« Le pouvoir des organisations », EditionsOrganisation/Agence d'Arc ,paris, 1986

1-1-1 La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter à un environnement

La flexibilité est une notion complexe multiforme, Le mot « flexibilité » vient du verbe latin «flectere» qui veut dire « fléchir » et qui est un verbe d'action exprimant la transformation d'un état à un autre. Cette idée est toujours vraie dans le cas des organisations. En effet, toute organisation doit comporter les procédures qui accroissent sa flexibilité et sa souplesse afin d'éviter l'amplification des rigidités contraignantes mais elle doit aussi jouir d'une certaine stabilité. Les effets de la flexibilité de l'organisation du travail sur la croissance économique sont ambivalents. D'un côté, une organisation du travail plus flexible permet aux entreprises de dépasser les crises en impliquant les salariés dans l'activité productive et en leur permettant de s'adapter aux fluctuations et à la diversification de la demande.

1-1-2 La qualité du management

C'est-à-dire son aptitude à concevoir et mettre en œuvre une stratégie gagnante. On rejoint ici le talent entrepreneurial de Michael PORTER³. En effet, pour cet auteur, l'entrepreneur talentueux est celui qui sait innover, prendre les bonnes décisions dans son environnement et les mettre en œuvre, grâce à sa capacité à planifier, contrôler, coordonner et animer. L'entrepreneur talentueux peut donc tirer davantage d'outputs de la même quantité d'inputs.

1-1-3 Capital humain

Ce capital comprend tous les facteurs qui vont permettre d'identifier les avantages de compétitivité liés aux hommes. Les facteurs ne sont pas tous spécifiques aux entreprises de service. Nous pourrions parfaitement appliquer nombre de ces facteurs aux autres entreprises.

La particularité des services provient du fait que ces facteurs humains tiennent une importance toute particulière au point de devenir dans nombre de métiers des services le capital incontournable. Fondamentalement, et presque par nature, le métier du service est un métier où l'homme est au centre de la relation prestataire. Trois éléments nous semblent être la clé de voûte de la valeur du capital humain :

- ❖ la capacité à attirer les talents et à constituer un « capital humain » ;
- ❖ la volonté de maintenir le capital et de l'enrichir par l'expérience des autres ;
- ❖ le souci de diffuser la connaissance par un partage des idées.

1-1-4 l'intelligence compétitive

« Le rôle de l'intelligence compétitive, c'est de susciter l'événement plutôt que de le subir »⁴

C'est l'activité de production des connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation recueillie et produite dans un contexte légale et à partir de

³ M. Porter, Competitive advantage - Avantages concurrentiels, Interéditions, paris, 1986.

⁴ Robert. S ET Yolaine. L, « intelligence compétitive », édition ECONOMICA, paris, 1997, p16

source ouverte⁵. C'est un processus d'apprentissage motivé par la concurrence, basé sur l'information et qui permet à une organisation d'optimiser sa stratégie à court et long terme, il se compose de la veille, sécurisation de l'information et stratégie d'influence, le lobbying.

1-1-5 les nouvelles technologies de l'information et de la communication(NTIC)⁶

Divers gains sont constatés mais leur existence n'est pas attribuée exclusivement aux NTIC, Il est certain que l'on a gagné en termes de coût, délais, et sans doute qualité mais on ne peut pas attribuer ces gains seulement aux nouvelles technologies, la contribution des outils NTIC est indissociable de l'organisation.

1-2 Les avantages compétitifs liés à la production

La réalisation d'avantages compétitifs au niveau de la production se fait essentiellement à travers la flexibilité de l'appareil productif, la productivité économies d'échelle, (la minimisation des coûts), l'innovation, la technologie et la recherche et développement.

1-2-1 la flexibilité de l'appareil productif

En raison de l'intensification de la concurrence et de l'exigence croissante des consommateurs, l'entreprise doit non seulement produire au moindre coût, mais également fabriquer des produits différenciés, c'est à dire adapter à la demande.

1-2-2 la productivité

En général, la productivité fait référence à la capacité de production d'un intrant ou d'un groupe d'intrants à l'intérieur d'une période de temps donnée. Une mesure de productivité transmet donc de l'information sur l'efficacité avec laquelle les ressources sont transformées en production.

La compétitivité est mesurée à partir du ratio mettant en relation la production et un ou plusieurs facteurs de production mis en œuvre pour la réaliser. La productivité permet de mesurer l'efficacité d'un système productif (l'entreprise, secteur, pays). Et compare la production réalisée et les quantités de facteurs de production utilisés pour la réaliser, elle augmente lorsqu'on obtient une même production en utilisant moins de facteurs.

La productivité est au cœur des mécanismes économiques, ainsi la dotation d'un pays en facteurs de production joue un rôle important dans le fait d'avoir un avantage concurrentiel car les entreprises cherchent à être plus efficace, on produisant le plus possible compte tenu des facteurs de production dont qu'elles disposent on distingue :

1-2-3 l'innovation

On considère en général l'innovation comme l'exploitation de nouvelles idées dans de nouveaux produits ou services, de nouveaux modèles économiques sous de nouvelles manières de travailler.

⁵O.K. Monino, « l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique », réseau de recherche sur l'innovation, workingpaper, document de travail N°27, 2012,p12

⁶ Etude présentée à la CPCI par GMV sur « l'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industriels » ,USA ,2002,

Chapitre2: les facteurs de la compétitivité des entreprises

L'innovation permet aux entreprises d'augmenter leurs productivités et de renforcer leur position concurrentielle sur le marché en améliorant la qualité de leur produit ou service et en développant les compétences clés, mais surtout elle permet aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

Elle est donc un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit, quand l'innovation émeuve les procédés de production, l'entreprise pourra donc appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges, lorsque l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ces concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister a côté des grands groupes.

D'une manière générale, l'innovation est facteur de la compétitivité lorsque elle permettre de:

- ❖ Éviter la concurrence par les prix
- ❖ Relancer la demande et stimuler le renouvellement des équipements ;
- ❖ Renouveler les termes de l'échange par de nouveaux modèles économiques ;
- ❖ Valoriser l'innovation organisationnelle comme source d'évolution des emplois ;
- ❖ Renouveler l'image de l'entreprise ;
- ❖ Préparer la sortie de crise.

1-2-4 la qualité de produits

La maîtrise de la qualité peut être considérée comme un point fort d'une entreprise, assurant sa spécificité par rapport à la concurrence.

La satisfaction est fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part de la qualité perçue (expérience de consommation) et doter par les attentes préalable. Donc, elle est un sentiment d'un client, résultat d'un jugement comparent les performances d'un produit à ses attentes⁷.

L'entreprise ne peut pas compter uniquement et durablement sur le niveau de prix de ses produits, la qualité de ces derniers et aussi déterminante (rapport prix / qualité). La concurrence actuelle aura donc tendance à supprimer les entreprises défailantes qui ont négligé d'améliorer leurs qualités.

1-2-5 Les économies d'échelle

Une économie d'échelle est une baisse du coût unitaire d'un produit lorsque l'on augmente les quantités produites. Plusieurs raisons peuvent expliquer le phénomène d'économies d'échelle :

- ❖ les coûts fixes : seront répartis sur une production plus élevée lorsque celle-ci augmente (cas de l'industrie automobile) ;

⁷ Leandri .y et, Lidond Mercator « théorie et pratique de marketing », 9eme édition paris, 2009,p 859

- ❖ la production à vaste échelle permet une plus grande efficacité due à la spécialisation plus poussée, l'utilisation des machines plus performantes n'est possible et rentable que lorsque la quantité produite est importante.

Produire sur une plus grande échelle permet de faire baisser le prix de revient unitaire, ce qui peut conduire à une hausse de la marge bénéficiaire (si le prix de vente ne change pas) ou à une augmentation des quantités vendues (si le prix de vente diminue en rapport avec la baisse du prix de revient). Dans les deux cas, les profits de l'entreprise augmenteront. L'existence d'économies d'échelle dans une entreprise représente donc un important facteur de son développement.

L'existence d'économies d'échelle dans une industrie constitue un des facteurs explicatifs de la concentration des entreprises (regroupement, fusion, acquisition). Les fusions-acquisitions connues ces dernières années ont certes plusieurs origines mais un seul objectif : les économies d'échelle (ou la recherche de la taille critique).

Ce phénomène de fusions-acquisitions a été accentué par l'apparition de la nouvelle économie. Dans cette dernière (au moins dans certains cas de figure), l'impression est que les économies d'échelle sont quasi-infinies en raison de rendements d'échelle apparemment toujours (en tout cas pendant très longtemps) croissants. En cas de coûts de développement fixes, elle voit son coût moyen baisser au fur et à mesure qu'elle augmente ses quantités vendues, et ceci de façon continue notamment en raison de coûts de transaction réduits.

Face à cette nouvelle concurrence, une réponse est la diminution des coûts. Pour cela, il existe un moyen : tenter de réaliser des économies d'échelle par des fusions-acquisition, la compétitivité des économies d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donnée⁸.

1-3 Les avantages concurrentiels liés à la vente

Les avantages concurrentiels qu'une entreprise peut s'approprier à ce niveau sont nombreux :

1-3-1 le marketing

Le marketing peut se définir comme l'analyse prospective de marchés visés par l'entreprise, la détermination de segments cible, l'organisation et la mise en œuvre de moyens d'action destinés à faciliter l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise à court, moyen et long termes.

⁸ LACHAAL.L, « la compétitivité : concepts, définition et application » institut national de la recherche agronomique de Tunis (INRAT, 2000, P 1)

1-3-2 le produit

a. Définition d'un produit

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin». Le produit est l'un des sources de compétitivité d'une entreprise, il a des caractéristiques qui lui permettent de se différencier des autres produits concurrents et une bonne cohérence entre ses caractéristiques permet de dynamiser la réussite de ce produit.

L'entreprise doit choisir une méthode de détermination des prix la plus efficace en rapport avec la qualité pour assurer des parts du marché et en fidélisant les clients mais, il faut prendre en considération la concurrence pour être compétitive et survivre.

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai que le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir le marché pour répondre à une demande bien particulière. D'autres facteurs hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit.

1-4 les avantages compétitifs liés à la croissance et la taille de l'entreprise

Pour ce qui est de la croissance, l'avantage concurrentiel proviendra de l'aptitude de mettre en œuvre un processus de croissance interne et externe. Car ce n'est qu'ainsi que l'entreprise peut accéder rapidement à la taille critique ou même prendre le contrôle d'un concurrent dangereux, notamment lorsque le marché est saturé.

La taille favorise aussi la domination des marchés avec tous les avantages qui en découlent pour tenir à distance les concurrents. Elle procure une grande notoriété et donne une image de dynamisme et de réussite ; ce qui est très gratifiant pour le personnel et constitue un attrait pour le recrutement des meilleures équipes. Elle représente également une bonne protection contre la faillite, la prise de contrôle de la cible nécessitant la mobilisation de capitaux considérables.

1-4-1 la croissance de l'entreprise

Il ya deux type de la croissance, croissance interne et la croissance externe :

a. La croissance interne

La croissance interne consiste pour l'entreprise à développer ses stratégies à partir de l'exploitation de ses ressources réelles ou potentielles en se procurant de son active grâce à ses fonds propres. La croissance interne repose sur la capacité de l'entreprise à renforcer et à développer ses compétences fondamentales. Elle peut prendre deux grandes formes telles que l'accroissement des capacités physiques de production par l'acquisition ou la création de locaux ou d'équipements techniques et l'augmentation des capacités immatérielles de production par la recherche et la formation. Afin d'atteindre ses objectifs de croissance, l'entreprise doit choisir

Chapitre2: les facteurs de la compétitivité des entreprises

entre deux alternatives : se spécialiser dans un domaine d'activité, ou au contraire, diversifier ses domaines stratégiques.

- **La spécialisation** : Elle s'inscrit dans le cadre d'un domaine d'activité spécifique que l'entreprise souhaite valoriser au point d'obtenir un avantage concurrentiel déterminant et durable. donc, Il s'agit de se focaliser sur ce que l'on fait mieux et ne pas se disperser avec le risque de mal faire opposé à la diversification. Le but de cette spécialisation :
 - Les stratégies de spécialisation reposent sur la maîtrise d'un métier, un savoir-faire que l'entreprise possède déjà, et dépendent du degré de maturité et de la connaissance du marché.
 - L'entreprise choisit de se spécialiser quand elle ne dispose pas de moyens suffisants pour se développer dans de nouveaux métiers (Petite et moyenne entreprise, entreprise débutante). Les dirigeants préfèrent la sécurité d'un métier "solide".
 - Elle cherche à atteindre une taille suffisante avant de chercher à se développer.
 - Elle matérialise les avantages concurrentiels acquis dans son métier.
- **La diversification** : Signifie l'élargissement de l'activité de l'entreprise à des métiers différents qui conduisent à un nouvel environnement stratégique, il s'agit alors d'acquérir de nouveaux savoir-faire en s'appuyant sur des synergies existantes entre ces activités, Cette option stratégique s'oppose à la spécialisation. Le choix de la diversification peut être motivé par les objectifs suivants :
 - Répartir les risques: les pertes éventuelles d'une activité seront composées par les gains procurés par une autre, dans cette optique la politique tarifaire peut modulée d'une activité à une autre ;
 - Optimiser la production (soit en conjuguant plusieurs activités saisonnières, soit en développant la valorisation des sous-produits de son activité principale). La pleine exploitation des capacités de production permet alors de réduire les coûts;
 - Améliorer l'efficacité globale par l'obtention de synergies ou l'intégration d'activité en amont ou en aval;
 - Comme la longévité d'une entreprise ne coïncide pas toujours avec celle d'un produit, il est préférable d'assurer la pérennité de l'entreprise en investissant dans des activités nouvelles qui viendront relayer le moment venu les activités déclinantes.

b. Croissance externe

Elle se réalise par l'acquisition d'actifs existants. Elle implique nécessairement des relations avec d'autres firmes. Il s'agit d'un processus exogène qui conduit souvent à la diminution du nombre d'entreprises sur le marché liée à une augmentation de taille (phénomène de concentration).

1-4-2 la taille de l'entreprise

Le concept de la taille de l'entreprise est un thème central en management stratégique. Tout d'abord, la taille des entreprises a été souvent assimilée comme une condition nécessaire de la compétitivité par les coûts, c'est ainsi que les entreprises

Chapitre2: les facteurs de la compétitivité des entreprises

s'efforcent d'accroître le volume de leur activité afin d'améliorer leur position concurrentielle sur le plan des coûts. Toutefois, cette proposition présentée comme résultat général, n'est vraie que dans des circonstances précises. Ceci d'une part parce que la domination par les coûts n'est nullement un passage obligé vers la compétitivité, ni même le seul passage vers la compétitivité et d'autre part, parce que la taille n'est plus une condition suffisante ni même une condition nécessaire de la compétitivité.

En effet, l'observation courante des économies permet de constater la coexistence d'organisations de taille différentes qui se battent pour être compétitive avec des caractéristiques différentes dans l'obtention, la création ou la valorisation de l'avantage concurrentiel.

Ensuite, la croissance des entreprises est définie comme étant l'accroissement durable de la dimension d'une unité économique, ce qui permet de considérer que si la croissance s'assimile à un processus, la taille serait un état. En fait, c'est parce qu'elle croît, que l'entreprise change de taille.

La relation compétitivité-taille est loin de faire l'unanimité, nous pouvons regrouper les différents travaux sur ce débat en deux courants de pensées antagonistes « big is better » et « small is beautiful » que nous allons développer.

a. L'approche « big is better »

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

Les chercheurs en sociologie des marchés considèrent aussi les grandes entreprises comme les plus redoutables ceci à cause de leur structure fortement centralisée.

Les théoriciens néo-institutionnalistes considèrent que les grandes organisations parviennent à maintenir leur place dominante directement en faisant appliquer des pratiques conventionnelles ou indirectement en renforçant la parution des structures justifiées. Dans l'ensemble, ces théories diffèrent dans leurs explications mais s'accordent sur le fait que les grandes entreprises sont des concurrentes redoutables.

b. L'approche « small is beautiful »

Par opposition, la remise en cause des fondements de toute corrélation positive entre compétitivité et taille. L'avantage des PME réside dans leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et la demande.

Certains auteurs argumentent la baisse de compétitivité des grandes entreprises en faveur d'une hausse de compétitivité des petites entreprises en critiquant les caractéristiques

propres à la grande dimension. En effet, au-delà d'une certaine taille, les avantages liés à la spécialisation des individus dans la grande entreprise (différenciation des tâches) sont plus que compensés par les inconvénients liés à la perte de motivation par défaut d'intégration à l'entreprise. De plus, les grandes entreprises dépensent des sommes importantes pour motiver les salariés (problèmes de coûts d'agence). De même, les avantages liés à la structuration de la hiérarchie sont compensés par les désavantages de la bureaucratie, ce qui entraîne pour les grandes entreprises, des coûts considérables de coordination liés aux problèmes d'opportunisme des individus.

L'approche « small is beautiful » a été également alimentée par deux optiques théoriques radicalement différentes : le courant de spécificité et celui de la diversité des entreprises.

C'est en accordant à la taille la plus grande importance (effet-taille absolu) et en supposant que les comportements et les performances occasionnés par la taille sont communs à tous les types d'entreprises que fut développé le courant de la spécificité. Ce dernier s'efforce de définir l'objet PME en mettant en évidence les caractéristiques propres à la PME par rapport à la grande entreprise.

Le courant de la diversité soutient l'idée que l'effet taille est contingent. Il s'efforce de simplifier la diversité du champ PME en dressant des types distincts. L'approche est beaucoup plus contingente et la portée théorique est limitée.

Même si les facteurs internes ont une grande importance, seuls, ils ne suffisent pas à déterminer la compétitivité d'une entreprise .Celle-ci peut aussi être conditionnée par l'environnement dans lequel elle évolue.

Section2 : Les facteurs externes liés à l'environnement

Après avoir vu les facteurs de compétitivité interne à l'entreprise, l'objectif de cette section est de traiter les facteurs externes qui sont liés à son environnement, notamment, l'environnement socioculturel, l'environnement économique, l'environnement politique et juridique et le réseau de relations dans lequel s'inscrit l'entreprise.

2-1 L'environnement socioculturel

Quelle que soit la nature de ses activités, une firme ne doit pas ignorer les variables relatives à l'environnement socioculturel dans lequel elle veut s'insérer. Mœurs, habitudes, comportements, idées reçues, tous ces éléments doivent être intégrés dans les études et les analyses devant orienter la décision d'investir. Par exemple, dans certaines régions, tout projet d'implantation d'une structure nécessite au préalable des négociations avec des riverains.

Parmi les éléments déterminants qui concourent à créer un climat favorable aux entreprises durables, il convient de citer l'influence qu'exercent les facteurs socioculturels sur les entreprises. Pour ce qui est de la «culture», il importe de souligner que la façon dont les structures sociales et la culture influencent les entreprises et l'entrepreneuriat, et en particulier «l'esprit d'entreprise» ou ce qu'il est convenu d'appeler «la culture d'entreprise», peut

également être considérée comme un élément déterminant. L'importance des influences sociales et culturelles sur l'esprit d'entreprise et la création de nouvelles entreprises est largement reconnue. A ce propos, l'Organisation internationale du travail (OIT) formule la recommandation suivante: «Les membres devraient adopter des mesures ... pour créer et développer une culture d'entreprise qui favorise les initiatives, la création d'entreprises, la productivité, la sensibilisation à l'environnement, la qualité (de l'emploi), de bonnes relations professionnelles, ainsi que des pratiques sociales adéquates et équitables. A cette fin, les membres devraient envisager de favoriser le développement d'un comportement entrepreneurial..... »⁹.

❖ Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Le concept de responsabilité de l'entreprise ne cesse d'évoluer au fil du temps et en fonction du lieu, faisant souvent l'objet d'interprétations différentes par les diverses parties prenantes ainsi, de façon générale, dans les industries à forte capacité d'absorption de main-d'œuvre, l'attention tend à se porter davantage sur les questions sociales ou de travail, alors que dans les industries extractives ou forestières l'accent est mis plutôt sur les problèmes d'environnement.

Les arguments en faveur d'une action des entreprises sur les effets environnementaux et sociaux de leurs activités. Renoncer à agir dans ce domaine peut porter préjudice à leur réputation et à leur image, leur imposer des coûts supplémentaires et réduire leur compétitivité. En fait, il y a maintenant de nombreux éléments qui montrent que la RSE favorise l'acceptation des activités de l'entreprise, améliore sa réputation internationale et peut également l'aider à trouver de nouveaux débouchés, à renforcer sa compétitivité et sa capacité à innover et à créer de nouveaux emplois. En fait, de nombreuses études montrent que les pratiques responsables (l'attention portée à d'autres facteurs que la simple maximisation des profits à court terme) contribuent aux résultats financiers, et que les entreprises responsables sont plus performantes que leurs concurrentes.

2-2 L'environnement économique

C'est celui sur lequel la plupart des entreprises se focalise. Généralement, ils effectuent des analyses portant sur des indicateurs tels que : le volume de la demande intérieure, la quantité et qualité des facteurs de production disponibles, le revenu moyen par habitant, les dépenses en consommation, le niveau de l'épargne, la concurrence, etc. Avec la mondialisation, l'environnement économique est devenu encore plus important pour les entreprises qui n'hésitent plus à se rapprocher autant que possible des conditions qu'ils estiment propices à leur croissance.

Les orientations politiques ou idéologiques des gouvernements, ces derniers jouent encore aujourd'hui un rôle primordial en matière de développement économique. En fait,

⁹ OIT: Recommandation (no 189) sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises, 1998. L'intégration du travail décent et la promotion de l'esprit d'entreprise sont traitées de manière plus détaillée dans BIT: Promouvoir l'emploi décent en favorisant l'esprit d'entreprise, Commission de l'emploi et de la politique sociale, Conseil d'administration, 289e session, Genève, mars 2004, document GB.289/ESP/1.

nous pouvons distinguer deux types d'actions : les conjoncturelles et les structurelles, qui doivent toutes deux jouer un rôle complémentaire. Le soutien conjoncturel vise à stimuler l'économie à court terme, alors que les actions structurelles visent à mettre en place les fondations nécessaires à une activité économique soutenue et durable.

2-2-1 Le soutien conjoncturel

Le soutien conjoncturel à l'économie est formé d'actions prises par un gouvernement pour stimuler et pour relancer l'économie à court terme. Il s'appuie tout d'abord sur la politique budgétaire du gouvernement, c'est-à-dire sur ses choix en matière de revenus et de dépenses. Pour soutenir une économie moribonde, on choisira d'abord de hausser les dépenses gouvernementales et les investissements publics. On pourra aussi favoriser la consommation des ménages en augmentant les transferts ou en diminuant les impôts et les taxes polit fiscale.

a. La politique budgétaire

Le budget de l'Etat représente le principal instrument de l'Etat pour agir sur l'économie. Les prélèvements obligatoires recouvrent, d'une part, les impôts (incluant les taxes), d'autre part, certaines cotisations sociales, les cotisations sociales "effectives" (réellement versées) obligatoires reçues par les administrations publiques. Les cotisations sociales volontaires, comme les cotisations sociales, même obligatoires, versées à d'autres organismes que des administrations publiques, ne sont pas des prélèvements obligatoires.

La politique budgétaire consiste à agir sur les deux moyens d'actions que sont les dépenses et les recettes. L'action par les dépenses publiques est le résultat d'une volonté d'intervention forte de l'Etat. Elle se traduit par une croissance des dépenses publiques, et au sein de celles-ci, par une prépondérance des dépenses à fort effet d'entraînement sur l'économie (infrastructures, travaux publics des agents vers tel ou tel domaine), l'action par les recettes peut servir à couvrir les dépenses publiques, mais également à atteindre des objectifs économiques et sociaux.

b. La politique fiscale (les impôts)

Consiste à baisser les impôts pour permettre une reprise de la consommation des ménages. En économie fermée, le multiplicateur fiscal est égal à $1/1-c(1-t)$. On peut noter que la relance fiscale est moins efficace que la relance budgétaire (en effet, $1/1-c(1-t) < 1/(1-c)$). Ceci provient du fait qu'une baisse des impôts se traduit par une augmentation du revenu disponible, laquelle n'est pas intégralement consommée (l'épargne est une fuite) peut être utilisé pour modifier la répartition du revenu national ; pour relancer tel ou tel secteur, pour orienter les dépenses des agents vers tel ou tel domaine.

Le soutien conjoncturel vient également des banques centrales. Les États ont confié à ces banques le soin d'établir la politique monétaire qui consiste essentiellement à déterminer le niveau des taux d'intérêt et la quantité de monnaie en circulation dans une économie. En réduisant le coût des emprunts et la valeur de la monnaie nationale, ces mesures ont des

répercussions sur le niveau d'investissements des entreprises et des individus, ainsi que sur les exportations.

c. La politique monétaire

La politique monétaire a pour objet de procurer à l'économie la quantité de monnaie nécessaire à la croissance économique et à la réalisation du plein emploi tout en respectant la stabilité de la monnaie au niveau interne (stabilité des prix) et au niveau externe (stabilité du change) à partir des objectifs économiques (taux de croissance de l'activité économique, taux de chômage, équilibre extérieur...) établis par l'Etat, les autorités compétentes (les banques centrales) se fixent des objectifs monétaires dont la réalisation nécessite le recours à un certain nombre d'instruments spécifiques..

➤ **Le contrôle du taux de croissance de la masse monétaire**

S'effectue par l'intermédiaire des agrégats monétaires (M1, M2, M3, M4), la fixation des limites à la progression annuelle des agrégats monétaires permet d'éviter des risques de tension sur les prix et d'indiquer aux agents économiques les principaux choix effectués en matière monétaire. Les autorités monétaires exercent également une surveillance continue sur un agrégat de financement : l'endettement intérieur total.

➤ **Les taux d'intérêt :**

Sont des instruments qui permettent à la Banque Centrale d'agir directement sur le comportement des agents économiques (l'investissement des entreprises, l'épargne des ménages et son contenu : actifs réels ou monétaires).

- Le contrôle indirect du crédit revient pour la Banque à agir sur la liquidité bancaire par l'intermédiaire des taux d'intérêt et des réserves obligatoires.

- Le contrôle direct de la progression des crédits passe par la pratique de l'encadrement du crédit. Ce système permet à la Banque Centrale de fixer une limite maximum au volume des crédits accordés par les banques commerciales, par rapport à une période de référence. Présentant de nombreux inconvénients (il figeait les situations bancaires, nuisait à la concurrence bancaire et s'accompagnait d'un volume important de crédits hors encadrement).

➤ **Le taux de change :**

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

La sous-évaluation du taux de change est un facteur de la compétitivité prix, ce qui explique les dévaluations compétitives qui peuvent être à l'origine d'une « guerre des

monnaies » un taux de change surévalué nuit directement à la compétitivité prix en renchérissant les exportations et en diminuant le prix des importations. Symétriquement, une dépréciation (ou une dévaluation en parités fixes) augmente le prix des importations, mais favorise la compétitivité prix en diminuant le prix des exportations et devrait améliorer le solde du compte des biens et services en provoquant un déplacement de la demande étrangère et nationale vers les biens nationaux. Quand elle se produit, cette amélioration n'est pas immédiate, la dépréciation provoque deux effets : un effet prix défavorable qui joue très rapidement et un effet volume, normalement favorable, qui n'agit que dans un second temps.

Mais le taux de change est loin de déterminer totalement la compétitivité et une sous-évaluation peut être risquée. Effectivement, le taux de change est loin d'être le seul déterminant de la compétitivité prix (les coûts, le différentiel d'inflation ou le comportement de marge des entreprises sont des déterminants importants) et il faut aussi tenir compte de la compétitivité hors- prix.

La dépréciation (ou la dévaluation) ne provoque pas systématiquement une amélioration du solde du compte des transactions. Elle peut n'avoir que peu d'impact sur la compétitivité et les soldes extérieurs lorsque les importations sont peu élastiques aux prix.

➤ **Le différentiel d'inflation et les régulations fiscales :**

Une baisse d'inflation permet une compétitivité meilleure, les Etats mettent aujourd'hui en œuvre des stratégies pour augmenter la compétitivité des entreprises sur leur territoire. Il y a premièrement la politique fiscale qui est un facteur important pour les investisseurs. Une pression fiscale jugée trop forte décourage l'investissement. Nous avons donc parlé ici de la concurrence fiscale entre les Etats

C'est la différence entre le taux d'inflation d'une économie donnée et celui d'une économie concurrente, il est à l'avantage de l'économie qui réalise le taux d'inflation le plus faible. Plus le taux d'inflation est élevé, moins les prix à l'exportation sont compétitifs, tandis que les prix d'importation le sont le plus en plus, ce qui va engendrer « une politique de désinflation compétitive » qui est une politique économique visant à rétablir la compétitivité de l'économie par un ralentissement de l'inflation. Cette politique permettra d'améliorer la compétitivité-prix des produits nationaux, ce qui conduira à une hausse des exportations et donc de la production nationale et de l'emploi¹⁰.

2-2-2 Créer des bases structurelles à l'activité économique

a. Investissements en infrastructures et dans les services publics

En plus du soutien conjoncturel à l'économie, les États agissent d'une multitude de façons pour créer les bases structurelles à l'activité économique. Si l'on prend pour acquis l'existence d'un régime juridique solide, qui est essentiel à la bonne marche de l'économie, deux types d'actions ressortent du lot comme étant particulièrement importantes : les

¹⁰ A.BEITOINE, A.CASORLA ,dictionnaire des sciences économiques,éd armand colin,paris,2001, P329.

investissements en infrastructures et les investissements dans les services publics, notamment en éducation et en formation.

L'existence d'infrastructures diversifiées et modernes (routes, aéroports, transports en commun, énergie, eau, bibliothèques, établissements de santé et d'éducation, réseaux de communication, etc.) constitue assurément l'un des déterminants importants de l'activité économique. Les investissements dans les services publics sont également vitaux pour l'économie, puisqu'ils favorisent notamment la cohésion sociale, la santé au sein de la population et une augmentation du capital humain.

b. Stratégie ou politique industrielle

En plus des investissements en infrastructures et dans les services publics, l'État peut également mettre en œuvre une stratégie industrielle visant à soutenir le développement du tissu industriel.

Une politique industrielle est un ensemble de mesures visant à soutenir le développement d'un ou de plusieurs secteurs industriels ou économiques. Celles-ci peuvent prendre la forme de mesures incitatives fiscales, de subventions ou d'interventions plus ou moins directes visant divers objectifs, par exemple, le développement d'un secteur économique ou le maintien de sièges sociaux importants sur le territoire.

Afin que leurs entreprises se démarquent dans l'économie du savoir, plusieurs États offrent du soutien public à l'innovation. Ils subventionnent la recherche et développement, mettent en place des partenariats de recherches entre les institutions publiques et les entreprises ou, comme aux États-Unis d'Amérique commandent directement des innovations technologiques par leurs programmes militaire et spatial.

Deux grandes stratégies nous engageant sur des chemins divergents, au-delà des dépenses et des investissements gouvernementaux, la relance d'une économie repose en grande partie sur l'investissement privé des entreprises, et tout programme public de relance de l'économie visera à stimuler l'investissement privé. Pour y arriver, l'État peut choisir deux grandes voies influencer sur la « compétitivité prix » ou influencer sur la « compétitivité qualité ». En anglais, on utilise souvent les termes de low road et de high road.

2-3 L'environnement politique et juridique

La stabilité politique ou encore la qualité des institutions sont autant d'éléments qui captent l'attention des investisseurs. Bien entendu, ils s'intéressent aussi aux lois en vigueur relatives à leurs activités en se demandant si dans l'ensemble elles sont contraignantes ou si elles sont plutôt souples.

L'environnement juridique et réglementaire comporte bien des dimensions, dont certaines sont liées aux fonctions de base des administrations publiques dans les économies de marché protection et garantie des droits des investisseurs, des travailleurs et des consommateurs; maintien de l'intégrité et de l'indépendance du système juridique; défense de la liberté et de l'indépendance des médias; stabilité législative; transparence des décisions

Chapitre2: les facteurs de la compétitivité des entreprises

publiques; mesures de lutte contre la corruption. Toutefois, nous nous intéressons ici uniquement au cadre réglementaire propre à l'entreprise, qui concerne les lois et réglementations traitant de questions comme l'enregistrement, l'autorisation d'exercer, la fiscalité, l'emploi, l'accès au crédit et autres modes de financement, l'exécution des contrats, la protection des droits de propriété, la procédure de faillite, etc. En définitive, les améliorations propres à rendre l'environnement favorable à l'entreprise privée devraient renforcer la capacité de création de richesses, d'emplois décents et productifs dans les pays en développement, elles sont souvent considérées comme un moyen de lutte contre la pauvreté¹¹.

L'importance des différentes dimensions de l'environnement favorable à l'entreprise privée et l'incidence des changements apportés à cet environnement varient selon les acteurs concernés, petites et grandes entreprises, secteurs formel et informel, travailleurs et employeurs, économies internationale et nationale, etc. illustre le fait que les entreprises formelles et informelles n'ont pas la même vision. Les définitions varient, des appellations comme «environnement d'affaires», «climat des affaires», «environnement porteur», «environnement favorable à l'entreprise privée», «cadre stratégique pour l'investissement» et «climat de l'investissement» utilisées par les gouvernements, bailleurs, organismes de développement et autres intervenants recouvrent des notions légèrement différentes mais souvent équivalentes sur le fond.

Il importe également de distinguer entre les politiques élaborées à différents niveaux de gouvernement pour évaluer l'impact des règlements qui sont établis au niveau sous-national, dont certains peuvent avoir des conséquences importantes pour les niveaux de développement économique local. Les réglementations s'entendent des mesures gouvernementales qui visent à changer le comportement des individus ou des groupes.

Se porte évidemment sur celles qui touchent les entreprises. Elles peuvent conférer des droits aux gens (comme le droit à la liberté d'association) ou restreindre leur comportement (en bannissant, par exemple, le travail des enfants). Mais l'élaboration d'une politique de réglementation pose souvent une énigme d'un côté, on réclame toujours davantage de règlements pour protéger, par exemple, l'environnement, les travailleurs ou les consommateurs, mais lorsque la réglementation est mal conçue ou trop complexe, elle peut s'avérer très coûteuse et restreindre la productivité.

Des éléments de preuve suffisants indiquent que des formalités administratives excessives imposent des coûts réels aux entreprises, qui ont souvent un effet sur le transfert, la reprise et la protection des droits de propriété¹². Les gouvernements ont donc un défi difficile à relever en conciliant deux impératifs: Fournir une protection suffisante à différents groupes tout en évitant que la réglementation n'ait un impact disproportionné sur ceux qui y sont assujettis. C'est là un défi vital parce que «le fonctionnement efficace des marchés et des entreprises est dans l'intérêt des autorités publiques, des entreprises, des citoyens et des

¹¹ G. Reinecke et S. White: Policies for small enterprises: Creating the right environment for good jobs, (Genève, BIT, 2004).

¹² Y. Barzel: Economic analysis of property rights (Cambridge, Cambridge University Press, 1989), p. 2.

partenaires sociaux. Il dépend de plus en plus des cadres réglementaires qui les régissent»¹³. De toute évidence, la réglementation a une dimension politique, Mais des principes peuvent aussi en orienter l'élaboration de telle sorte qu'elle soit d'un coût abordable, nécessaire, équitable et efficace, et qu'elle jouisse de l'adhésion et de la confiance du public.

Il en va de même pour la réglementation fiscale et douanière. Il est clair qu'il ne peut y avoir de recettes publiques sans impôt et que la fixation des taux d'imposition et l'application du fardeau fiscal sont des démarches très politisées. Toutefois, les entreprises sont souvent pénalisées par des politiques et des pratiques fiscales inefficaces, discriminatoires et trop complexes (qui pourraient encourager l'évasion fiscale), le défi à relever en matière de réglementation étant alors habituellement de chercher à simplifier les régimes fiscaux, de réduire le fardeau que représente le respect des règlements et d'accroître la prévisibilité et la transparence de l'administration fiscale. Cela exige une analyse des coûts et des avantages de l'administration fiscale et de la réglementation liée à la politique fiscale, qui pourraient être déterminantes pour stimuler la croissance des petites entreprises et attirer les investissements de l'étranger, même si les gouvernements doivent garder à l'esprit le fait que les incitations fiscales ne sont pas un bon moyen de contrebalancer les facteurs négatifs liés au climat d'investissement d'un pays¹⁴.

2- 4 Le réseau de relation

La compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau de relations dans lequel elles sont inscrites. Ainsi, le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fourniture exclusive, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle des unités qui en bénéficient.

Les entreprises pour améliorer leur compétitivité intègre les dimensions internationale, dans leurs organisations et dans leurs stratégies en externalisant certain de leurs activités et en relocalisant leur production et en promouvant la diffusion de leurs produits sur d'autres marchés pour tirer des économies d'échelle.

2-4-1 Création de filiale

Présente des avantages spécifiques pour l'investisseur qui s'assure du contrôle maximal. Les conservations de la maîtrise technologique au sein de la filiale, l'importance du facteur temps dans l'environnement concurrentiel exige de ces firmes les délais réduits pour s'adapter aux évolutions des marchés.

¹³ Commission Européenne: Améliorer la réglementation en matière de croissance et d'emploi dans l'Union européenne. Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, Bruxelles, 16 mars 2005, COM (2005) 97 final, p. 12.

¹⁴ OSCE: Best-practice guide for a positive business and investment climate (Vienne, OSCE, 2006), p. 46.

2-4-2 Les fusions et acquisitions

Correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation, alors qu'une fusion est la constitution d'une société nouvelle à partir des actifs des deux sociétés qui ont fusionné et son dissoutes.

a. Les motivations des fusions et acquisitions

La synergie est la première justification économique des fusions et acquisition avancée par les dirigeants. Se résumant généralement par la formule $1+1=3$, la synergie correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux (ou plusieurs) entreprises et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce programme ;

- ❖ Une acquisition peut être le seul moyen de pénétrer un marché dans les barrières à l'entrée sont élevées (barrières technologiques et réglementaires, savoir-faire) ;
- ❖ L'obtention de nouvelles capacités peut également motiver une acquisition. Une entreprise peut ainsi être rachetée pour son expertise en recherche et développement;
- ❖ La réduction des coûts peut aussi pousser à préférer la croissance externe : cela permet de fusionner les services, de rationaliser les ressources ou de profiter d'économie d'échelle ;
- ❖ une fusion ou une acquisition peut permettre à une équipe dirigeante de masquer temporairement des difficultés de gestion ou une carence.

b. Les limites des fusions et acquisition

- ❖ De faible synergie positive et un risque élevé de synergie négative. La croissance externe ne permet pas aisément les transferts de synergie d'une organisation à l'autre, cela est dû essentiellement au fait qu'on est souvent en présence de cultures différentes, rendant difficile les transferts des savoirs faire et de compétences (transfert d'expérience).
- ❖ Sur le plan méthodologique, notons d'abord la difficulté d'évaluer la véritable performance d'une opération de fusion. Faut-il mesurer la performance sur des critères concurrentiels et commerciaux tel la part de marché et la position concurrentielle ou des critères financiers comme la valeur des actifs ou la richesse des actionnaires.
- ❖ Enfin, une raison souvent observée à l'origine des échecs de fusion est d'ordre psychologique. Elle se manifeste de différentes façons, on peut d'abord noter des manifestations plus ou moins explicites de rejet de la nouvelle direction. Le syndrome du vaincu se développe dans l'entreprise rachetée en même temps qu'un sentiment d'insécurité chez les salariés. Ce climat social défavorable va se traduire par un certain attentisme et un repli sur soi nuisible à une gestion dynamique.

2-4-3 Les alliances stratégiques

a. Les alliances

Accord de coopération entre firmes indépendantes et souvent concurrentes en vue de la réalisation d'objectifs ayant une pertinence mutuelle¹⁵. Leurs activités hors de cet accord restent indépendantes¹⁶. Il découle deux grands types d'alliances :

➤ Les alliances complémentaires (alliances de spécialisation)

Correspondent à la situation dans la quelle deux concurrents ou plus dont les compétences et les contributions sont de nature différente décident de collaborer afin de bénéficier de leurs ressources et compétences respectives. Au long de la chaîne de valeur, un des alliés peut avoir développé une expertise supérieure sur certains maillons, mais réciproquement être moins compétent sur d'autres. L'alliance complémentaire consiste donc à échanger les pôles d'excellence et à assurer un apprentissage commun en s'appuyant sur l'expertise de chacun¹⁷.

➤ Les alliances supplémentaires (alliance pseudo-concentration)

Elles concernent des organisations qui souhaitent additionner leurs ressources et compétences afin de dépasser un seuil de rentabilité ou une taille de rentabilité critique. Les alliances supplémentaires sont également utilisées pour imposer des normes industrielles. un standard qui rassemble plusieurs concurrents est plus à même de connaître le succès. Les compétences et les contributions des entreprises sont de nature similaire. Elles sont organisées sur la base de la répartition des tâches entre firmes¹⁸.

2-4-4 Les partenariats

Si une alliance est une collaboration entre concurrents, à l'inverse, un partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes. Trois cas de figure peuvent se présenter :

a. Les partenariats d'impartition

Désignent les collaborations entre les organisations qui entretiennent des relations de clients/fournisseur. Le fournisseur s'assure ainsi d'un débouché commercial et le client peut obtenir une offre adaptée à ses besoins.

b. Les partenariats symbiotiques :

Sont des collaborations entre des organisations qui non seulement ne sont pas concurrentes, mais qui de plus n'entretiennent aucune relation de client/fournisseur. Si les

¹⁵ Jean Longatte et Jacques Muller, économiste d'entreprise, éd Dunod, France, 4e édition, 2004, p.140.

¹⁶ Hounounou Albéric, 100 fiches pour comprendre l'organisation et gestion de l'entreprise, éd Bréal, France, 2005, P134 .

¹⁷ Johnson Gerry, et autres, Stratégique, éd Pearson Education, France, 8e édition, 2008. pp.435-436.

¹⁸ idem, p.135.

Chapitre2: les facteurs de la compétitivité des entreprises

causes de ces accords sont multiples, il s'agit généralement d'exploiter conjointement une clientèle ou une ressource

c. Le portage (ou piggy back) :

Permet à une P.M.E. qui souhaite exporter, d'utiliser le réseau commercial d'une grande entreprise, déjà bien implantée à l'étranger.

2-4-5 La franchise

Est un accord ou le franchiseur fournit au franchisé son savoir-faire, l'usage de sa marque et parfois une assistance en échange de contreparties proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé. Ainsi le franchisé accepte de respecter un certain nombre de règles édictées par le franchiseur.

- ❖ **la franchise industrielle** : dans ce cas, le franchiseur est un industriel qui concède un autre industriel un droit d'exploitation de sa marque et de son savoir-faire ;
- ❖ **la franchise de services** : ici, le contrat se rapporte à la diffusion d'une méthode ou d'un savoir-faire ;
- ❖ **la franchise de production** : le franchiseur est un producteur qui commercialise ses produits dans des magasins qui exploitent sa marque et sa renommée.

2-4-6 La concession de licence ou contrat de louage de brevet

Est une autorisation donnée à une entreprise d'exploiter un domaine breveté par une autre entreprise moyennant une rémunération sur une période donnée.

La concession de licence se caractérise par un transfert de savoir-faire que le concessionnaire va exploiter. Lorsque ce dernier ne peut ou ne veut développer lui-même sa technologie, ce procédé lui permet malgré tout de se développer à l'étranger et de percevoir des revenus.

2 4-7 créations de structures communes

a. Le Groupement d'Intérêt Economique (G. I. E.)

Résulte d'un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises (restant indépendantes les unes des autres) décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle. Le GIE est une forme souple et ouverte car il a l'avantage de permettre l'adhésion de nouveaux partenaires au projet commun sans qu'ils y apportent pour autant un capital.

c. Les autres partenariats qu'est la fourniture spéciale

Réaliser une pièce pour le compte de l'entreprise partenaire (exemple : équipementier automobile), en conservant la propriété industrielle, en y apposant sa marque, et en assurant la garantie.

d. La stratégie de la sous-traitance

La sous-traitance est une forme particulière d'impartition. Au lieu de fabriquer elle-même certains composants, dont elle a besoins, une firme appelée donneur d'ordre peut en confier la réalisation à une autre entreprise qualifiée de sous-traitants. Le sous-traitant doit réaliser le travail conformément au plan et spécifications précisées par le donneur d'ordre.

d. Les avantages et limites de la sous-traitance

Pour les grandes entreprises la sous-traitance permet de bénéficier d'une compétence technique spécialisée et d'accroître la souplesse du fonctionnement de l'entreprise. De plus, la sous-traitance permet de remédier à des insuffisances de capacité, que ces Insuffisances soient conjoncturelles, saisonnières ou occasionnelles. Le recours à la sous-traitant ce permet de conserver le marché et de respecter les délais.

CONCLUSION

Durant ce chapitre, nous avons essayé d'aborder les sources de la compétitivité d'une entreprise qui découle de plusieurs facteurs, il ya ceux qui sont liés à l'entreprise elle-même, c'est des facteurs internes à l'entreprise et ceux qui sont liés à l'environnement de l'entreprise, c'est des facteurs externes à l'entreprise. Une entreprise compétitive est caractérisé par un système organisationnel, un processus de production flexible et qui dispose d'un capital humain , financier, technologique ,d'un marketing , comme elle peut atteindre une taille critique par la croissance et qui dispose d'un environnement externe adéquat de l'entreprise, de garantir une position concurrentielle dominant a travers le rôle de l'Etat ,de la réglementation, des politiques économiques , l'influence de l'environnement socioculturel et le rôle des opérations de partenariat fusion-acquisition dans la réduction du nombre des concurrents et en maitrisant toute ces éléments l'entreprise peut faire face a la concurrence.

CHAPITRE 03

Chapitre 3 : Les PME en Algérie

Introduction

Avec l'échec de la stratégie industrielle des années 70, l'Etat algérien a mis en place plusieurs dispositifs de promotion des investissements, en taillant une place primordiale pour la petite et moyenne entreprise. Cette dernière est devenue un instrument privilégié pour l'Algérie dans le cadre des réformes, dont l'objet était de déclencher une relance économique et sociale.

La création de l'entreprise dans la wilaya a connu une évolution appréciable durant ces dernières années. Cette situation est le résultat de la politique mise en place par les pouvoirs publics à travers le programme d'investissements de relance économique.

Dans ce chapitre nous avons présenté l'évolution des PME algériennes et celle de la wilaya de Bejaia, ainsi que la part du secteur agro-alimentaire dans l'économie nationale.

Section 1 : Généralités sur les PME en Algérie

En Algérie, le secteur des PME a réalisé des progrès appréciables depuis les années 90. Bien que la PME ait toujours été tolérée et parfois même encouragée dans le cadre de l'économie administrée.

1-1-Historique de l'évolution des PME en Algérie

➤ La période 1962-1982 :

Avant l'indépendance, la plupart des PME qui existaient étaient aux mains des colons. Juste après l'indépendance, ces entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers ; elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales.

Le premier Code des Investissements¹ qui a été promulgué en 1963 n'a pas eu d'effets notables sur le développement du secteur des PME, et ce, malgré les garanties et les avantages qui comptaient accorder aux investisseurs nationaux et étrangers.

Cette période est caractérisée également par l'adoption d'une économie planifiée à prédominance publique et d'une industrialisation basée sur des industries de biens d'équipements et des produits intermédiaires.

Le nouveau Code des Investissements² N° 66/284 qui a été promulgué le 15/09/1966 a essayé de faire jouer au secteur privé son rôle dans le développement économique tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie.

Ce code a obligé les entrepreneurs privés d'obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). La complexité des procédures d'obtention d'agrément a fait dissoudre la CNI en 1981.

¹ www.andi.dz/index.php/fr/cadre-juridique/evolution-loi-sur-l-investissement

² www.andi.dz/index.php/fr/cadre-juridique/evolution-loi-sur-l-investissement

À vrai dire, la PME a été considérée durant toute cette période comme «appoint » au secteur public, car toutes les politiques sont concentrées sur le développement de ce dernier laissant en marge le secteur privé se débrouiller comme il peut. De ce fait, le promoteur privé a investi des créneaux qui nécessitent peu une maîtrise de la technologie et une présence d'une main-d'œuvre qualifiée ; à savoir le commerce et les services.

Une fiscalité lourde, une législation du travail rude et la fermeture du commerce extérieur, tel étaient les principaux blocages de cette période pour l'émancipation de la PME privée.

➤ **La période allant de 1982 à 1988 :**

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées sous le système de l'économie administrée. Les deux plans quinquennaux (1980/1984) et (1985/1989) sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982)³ qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement ;

Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que :

- Le financement par les banques ne dépasse pas 30 % du montant total de l'investissement ;
- Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée (SARL) ou par société par action (SPA) et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
- L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

1-2-Définition de la PME en Algérie

Le développement de la population des PME a connu une expansion importante depuis 1995, cette évolution est le résultat des mesures d'incitation et d'encadrement, en faveur de la promotion de l'investissement, prises par les pouvoirs publics dans le cadre des réformes économiques libérales. Cependant, au-delà de l'expansion du tissu de la PME ainsi enregistrée, le concept PME en Algérie reste très flou en comparaison avec celui en vigueur dans les pays industrialisés⁴.

Jusqu'à 2001, il n'existait pas une définition officielle de la PME en Algérie et l'Office National des Statistiques (ONS) définissait la PME comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes.

Au regard de cette définition, seul le critère effectif comptait. L'ordonnance n° 01-18 du 12 décembre 2001⁵, portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne

³ www.andi.dz/index.php/fr/cadre-juridique/evolution-loi-sur-l-investissement

⁴ ATIL Ahmed, « La responsabilité environnementale dans la PME algérienne », P.2.

⁵ Loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, article 04, journal officiel, 2001-12-15 , no 77 ,pp.4-7

Chapitre 3 : Les PME en Algérie

entreprise, a conduit à une définition plus officielle qui repose sur les trois critères suivant : les effectifs, le chiffre d'affaires / le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise.

A l'année 2017, la population globale des PME s'élève à 1060289 PME.

Tableau N° 01 : Population globale des PME en 2017

	<i>Types de PME</i>	<i>Nbre de PME</i>	<i>Part (%)</i>
1.	PME privées		
	Personnes morales*	595810	56,94
	Personnes physiques**	464 215	43,78
	dont Professions libérales	220 516	20,79
	dont Activités artisanales	243 699	22,98
	S/Total 1	1 060 025	100
2	PME publiques ***		
	Personnes morales	264	0,02
	S/Total 2	264	0,02
	Total	1 060 289	100,00

Source : Ministre de l'industrie et des mines 2017

La PME, quelque soit son statut juridique, est définie comme étant une entreprise de production des biens et des services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas le 2 milliards de Dinars (DA), ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars et qui respecte le critère de l'indépendance. Cette loi sur les PME distingue trois types d'entreprises :

- **La très petite entreprise (TPE)** : toute entreprise employant de 1 à 9 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.
- **La petite entreprise** : toute entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars.
- **La moyenne entreprise** : toute entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est entre 100 et 500 millions de Dinars.

1-3-Les caractéristiques des PME algériennes

Les PME algériennes se caractérisent par certains nombres de singularités⁶ :

- Elles sont de création récente ;
- Elles sont plutôt concentrées dans les niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait peu génératrices d'innovation ;
- Les PME algériennes sont des entreprises qui possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires ;

⁶ MELBOUCI Leila, « les PME Algériennes : un essai d'analyse par les ressources », revue des sciences humaines, université Mohamed Khider Biskra n° 08, juin 2005, P.55.

- Le faible niveau d’instruction du propriétaire- dirigeant constitue un sérieux obstacle à la modernisation des méthodes de management de l’entreprise, d’où son manque d’ouverture sur l’extérieur ;
- Les PME algériennes ont souvent recours aux financements en sollicitant des capitaux de la famille ou de proches ;
- Une partie de leurs activités se pratique dans l’informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement) ;
- Leur marché est principalement local et national, très rarement international ;
- La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n’est pas assez développée ;
- Les techniques de croissance (fusion, regroupement) ne sont ni maîtrisées, ni utilisées ;
- Une forte concentration des PME dans des secteurs à faible intensité technologique telle que le bâtiment, les travaux publics, le commerce ; le transport et les communications.

1-4- Les principales composantes de la PME algériennes :

Il comporte principalement trois composantes : les PME privées, les PME publiques, les artisans.

➤ La PME privée :

Le nombre total des PME privées en 2017 est de 1 060 025⁷. Elles sont concentrées au niveau du secteur des services (le transport en particulier), l’Artisanat et le BTPH (le Bâtiment en particulier).

Tableau N° 02 : Répartition des PME privées par secteur d’activité

	<i>Secteurs d’Activité</i>	<i>Nombre</i>	<i>Part en (%)</i>
I	Agriculture	6392	0,60%
II	Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	2843	0,27%
III	BTPH	177727	16,77%
IV	Industries manufacturières	92804	8,75%
V	Services y compris les professions libérales	536560	50,62%
VI	Artisanat	243699	22,99%
	Total Général	1 060 025	100,00%

Source : Ministre de l’industrie et des mines 2017

➤ La PME publique :

Les PME publiques représentent une part minime dans la population globale des PME. Leur nombre est de 264 PME durant l’année 2017 contre 438 durant l’année 2016 soit un recul de 65,9%. Cette baisse est due essentiellement à la restructuration de certains portefeuilles du Secteur Public Marchand (SPM). Leur effectif passe de 35 698 en 2016 à 23 679 salariés au 2017.

⁷ Bulletin d’information statistique du ministère de la PME et l’Artisanat, 31/12/2017.

Tableau N°03 : Répartition des PME publiques par tranche d'effectifs et secteur d'activités

Secteurs d'activités	1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 à 249 salariés		Nombre global de PME	%	Effectif global	%
	Nombre	Effectifs	Nombre	Effectifs	Nombre	Effectifs				
Industrie	0	0	14	405	70	9029	84	31,82	9 434	39,84
Services	3	13	20	541	47	6532	70	26,52	7 086	29,93
Agriculture	11	55	55	1484	18	1866	84	31,82	3 405	14,38
BTPH	-	-	1	46	22	3357	23	8,71	3 403	14,37
Mines et carrières	-	-	1	42	2	309	3	1,14	351	1,48
Total	14	68	91	2518	159	21 093	264	100,00	23 679	100,00

Source : Ministère de l'industrie et des mines 2017

Les PME publiques exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, on observe du tableau ci dessus des parts équitables dans l'Agriculture et l'Industrie (31,82% des PME/EPE) ensuite les Services (26,52%). Les PME publiques industrielles emploient 46 % des effectifs du Secteur Public Marchand SPM de type PME.

1-5-La dispersion géographique des PME en Algérie :

Selon la répartition spatiale du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), les PME sont prédominantes dans le Nord et, à un degré moindre, dans les Hauts-Plateaux.

Tableau N°04 : Concentration des PME privées

Région	Nbre de PME S1/2017	Taux de concentration (%)
Nord	415 242	69
Hauts-Plateaux	129 767	22
Sud	50 801	9
Total Général	595810	100

Source : Ministère de l'industrie et des mines 2017

La région du Nord regroupe, 401 231 PME, soit 69 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 126 051 PME soit 22%, et les régions du Sud et du Grand Sud accueillent 50 104 PME soit 9% du total.

Section 2: Le secteur agro-alimentaire en Algérie

Dans cette section ; nous allons présenter l'historique du secteur agroalimentaire, par la suite on va introduire certaines définitions et concepts de base.

2-1- Naissance de l'industrie agroalimentaire

La fabrication de denrées alimentaires a longtemps été une activité plus ou moins individuelle, visant à assurer les besoins de la famille. Elle était le fait des artisans et des paysans pour le passage du produit brut, par exemple les graines de céréales, à un produit directement consommable ou transformable, comme la farine. Pour l'élaboration de ce dernier produit en denrées consommables, galette, bouillie, pain, etc., l'activité alimentaire était essentiellement ménagère et féminine.

Peu à peu, les besoins en énergie que réclamait, par exemple, la mouture des grains, ou la coopération nécessaire à la fabrication des gros fromages, entraînaient les débuts de l'industrie agroalimentaire. On peut associer l'origine de cette industrie, qui prend en charge la succession des transformations allant du produit brut au produit consommé, à la première révolution industrielle.

L'urbanisation, le développement de l'industrie, la diversification des activités humaines ont conduit, simultanément, à un accroissement des revenus disponibles et au double souci de consacrer le minimum d'argent à l'achat des aliments et le minimum de temps à leur préparation. On constate ainsi que les ménages aux revenus plus bas consacrent une part plus importante aux dépenses alimentaires, tandis que les revenus plus élevés s'attachent plus à la qualité et aux critères diététiques.

2-2- Définitions du secteur agro-alimentaire

Agroalimentaire vient du terme agriculture qui englobe plusieurs définitions. Elle signifie soit une activité humaine consistant à produire des denrées alimentaires (végétaux et animaux) et certaines matières premières (cotons, caoutchouc naturel, lin, ...) utiles à l'homme⁸. Soit le secteur économique qui regroupe l'ensemble des activités visant à transformer le milieu naturel, animal et végétal pour la production d'aliments.

On entend par agroalimentaire, une industrie, un ensemble des activités concernant les produits destinés à l'alimentation humaine, de l'exploitation agricole au commerce de détail, comportant aujourd'hui un secteur industriel important de fabrication de denrées alimentaires. Il s'agit en outre de la transformation par l'industrie alimentaire des produits agricoles ; le préfixe « agro » dérive de l'élément savant (du grec agros « champs ») qui signifie « de l'agriculture »⁹.

Secteur récent, que l'on peut dater de la fin du XVIIIe siècle, avec la première révolution industrielle britannique, l'industrie agroalimentaire est longtemps restée limitée à une première transformation des produits bruts, suivie d'une revente aux transformateurs secondaires artisanaux, boulangers, par exemple. Elle a aujourd'hui considérablement étendu son emprise, aux dépens du secteur traditionnel et du commerce de détail, par la commercialisation dans la grande distribution de produits finis, de plats préparés...etc.

➤ Les agro-industries (AI)

Par agro-industrie, on entend généralement la partie du secteur manufacturier qui transforme les matières premières et les demi-produits provenant du secteur agricole au sens large, c'est-à-dire y compris la foresterie et la pêche. On distingue deux types de classification :

⁸ J.L. MUCCHIL. Economie Internationale. Ed. Dalloz. Paris, 2005. P39.

⁹ Aimée ALJANCIC et Coll. Grand Larousse en 5 volumes, les éditions Larousse.1987. P55.

a) les agro-industries d'amont

Ce sont les industries qui réalisent une première transformation des produits agricoles. Par exemple les rizeries et les minoteries, les tanneries, les usines d'égrenage du coton, les huileries, les scieries et les conserveries de poisson.

b) les agro-industries d'aval

Ce sont les industries qui effectuent une deuxième transformation sur les produits obtenus dans les agro-industries d'aval. Par exemple : biscuits et pâtes alimentaires, vêtements, fils et tissus, papier, ...etc.

➤ **L'industrie agro-alimentaire(IAA)**

L'industrie agro-recouvrent un ensemble d'activités hétérogènes de transformation de produits agricoles eux-mêmes très divers, l'objectif étant l'alimentaire indirect (produits intermédiaires) ou direct (produits finals).

Cette hétérogénéité se manifeste parfois au niveau d'une même matière première dont l'issue concerne des avals très disparates (céréales et meunerie, amidonnerie, alimentation animal, énergie...). Le plus souvent, elle se traduit au niveau de chaque matière première qui conduit à un groupe de produits très particuliers.

Les IAA se divisent en deux catégories :

a) Les IAA de première transformation

Ce sont les industries alimentaires qui dépendent entièrement des produits agricoles, leur implantation physique se situe fréquemment près des grandes exploitations agricoles et à l'extérieur des centres urbains. Les produits alimentaires obtenus dans ces cas, sont soit destinés à la consommation finale, soit réutilisés dans d'autres industries en tant que consommation intermédiaire par exemple : laiteries, conserveries ...etc.

b) les IAA de deuxième transformation

Ce sont les industries agro-alimentaires se situant à l'aval des IAA de premières transformations et qui s'occupent d'apporter des modifications sur les produits dans la première phase de transformation et qui ne sont pas consommés en l'état. Une deuxième et /troisième transformation a pour objectif principal d'offrir une gamme diversifiée et variée de produits pour répondre aux multiples besoins des consommateurs.

2-3- Typologie des entreprises et des produits

La typologie des entreprises agro alimentaires est tout aussi complexe et variée que la typologie des produits agro alimentaires que commercialisent les dites entreprises. La spécialisation par produit des entreprises alimentaire est la caractéristique première des unités productives du 20^{ème} siècle. Cette spécialisation a été adoptée pour des raisons d'un contrôle de qualité sur les produits mis sur le marché ou le consommateur devient de plus en plus exigeant.

2-3-1- Les types des entreprises alimentaires

Avant l'essor des industries agro alimentaire, les produits agricoles subissent les opérations de transformation au sein même de l'exploitation agricole. Dans les temps modernes, les intrants agricoles traversant plusieurs étapes de transformation et de production

avant de définir sur la table du consommateur en tant que produit fini. Ces différentes étapes sont les suivantes :

➤ **Les entreprises agricoles et d'élevages**

L'agriculture et l'élevage constituent le fil conducteur et la base de l'industrie alimentaire, ils fournissent à eux les produits nécessaires à la production alimentaire. De plus en plus que les unités socio économiques de production agro alimentaire se multiplient et se diversifient, l'agriculture et l'élevage deviennent des pièces maîtresses pour le fonctionnement des IAA qui s'approvisionnent en totalité de ces deux secteurs.

➤ **L'entreprise agro alimentaire**

Le plus ancien modèle de répartition et de classification des entreprises et le plus simple est celui qui distingue trois secteurs :

Le secteur primaire est composé de l'agriculture, la pêche et les mines, ensuite ; le secteur secondaire constitué des différentes industries, tout secteur confondu. Les entreprises alimentaires sont considérées comme la structure industrielle se situant à l'aval de l'agriculture.

➤ **L'entreprise de commercialisation et de distribution**

Se sont les entreprises qui appartiennent au secteur tertiaire (service) et qui se chargent de faire parvenir dans les meilleures conditions les produits alimentaires ainsi obtenus dans la phase précédente au consommateur. La commercialisation de produits alimentaires constitue une phase déterminante au sein d'un système alimentaire, elle a pour rôle principal le transfert des produits agro alimentaires des complexes agro alimentaires vers les consommateurs finaux.

2-3-2- Les types de produits alimentaires

Les produits alimentaires par leur nature variée et diversifiée se subdivisent en trois catégories distinctes :

➤ **Les produits agricoles végétaux ou animaux**

C'est la première et ancienne source d'approvisionnement en produits alimentaires que les peuples ont utilisé. Il est question ici de produits frais et leurs parts dans l'alimentation ont tendance à baisser en raison de l'évolution des habitudes alimentaires des peuples et grâce en conséquence aux changements de l'environnement économique et social des consommateurs.

➤ **Les produits de la pêche et de l'aquaculture**

Ils concernent tous les prélèvements effectués sur la chaîne marine qu'ils soient naturels (la pêche) ou contrôlés (aquaculture).

➤ **Les produits agro-industriels**

Il s'agit des produits obtenus sur la base d'une transformation effectuée sur les deux premières catégories c'est-à-dire les produits agricoles d'une manière générale et les produits de la mer et de l'élevage aquaculture.

➤ **Les autres produits bio-alimentaires**

Ils sont constitués de produits obtenus à partir d'autres produits de synthèse ou d'énergies fossiles accumulées dans le sol.

2-4-Le poids des industries agro-alimentaires dans l'économie nationale

En termes de richesses nationales, les IAA contribuent largement à la formation du produit intérieur brut par la valeur ajoutée qu'elles dégagent. Pendant que les besoins

alimentaires augmentent, la couverture de la demande par l'offre locale demeure très insuffisante. En effet, l'Algérie ne produit que 30%¹⁰ de ses besoins alimentaires. Elle connaît une dépendance vis-à-vis de l'étranger pour satisfaire la demande en céréales, les viandes, le lait, le sucre et les huiles. Il s'agit ici d'évaluer à partir de certains indicateurs la place occupée par les IAA dans l'économie nationale, que ce soient en termes de la production industrielle, la valeur ajoutée, le revenu des salariés, les importations et les exportations.

2-4-1- Les importations

La répartition des importations par groupes de produits, comme l'indique le tableau ci-après fait ressortir une augmentation des biens alimentaires 9,61%, alors que pour les autres groupes de produits, on a enregistré des diminutions de l'ordre de 10,8 % des biens destinés à l'outil de production, de 5,6% des biens d'équipements, et de 0,53% pour les biens de consommation non alimentaires .

Tableau N°05 : Evolution des importations par groupes de produits (2016 – 2017)

Valeurs en millions de Dollars US

Groupes de produits	2016		2017		Evolution en %
	Valeur	%	Valeur	%	
Biens Alimentaires	4 048	16,94	4 437	19,30	9,61
Biens destinés à l'Outil de production	7 566	31,67	6 751	29,37	-10,77
Biens d'équipements	8 123	34,00	7 667	33,36	-5,61
Biens de consommation non alimentaires	4 153	17,38	4 131	17,97	-0,53
Total Général	23 890	100%	22 986	100%	-3,78

Source : Ministère de l'industrie et des mines 2017

L'examen par groupes de produits fait ressortir durant l'année 2017, les résultats suivants:

- **Les « biens d'équipements »** qui représentent une part de (33,16%) des importations, sont constitués essentiellement, de véhicules de transport de personnes et de marchandises, des turboréacteurs et turbopropulseurs et des appareils électriques pour la téléphonie.
- **Pour les « biens destinés au fonctionnement de l'outil de production »** : il s'agit surtout, des huiles de pétrole, des matériaux de construction (barres en fer ou en acier, tubes et tuyaux, bois, etc.) soit une part de 29,37% des importations.
- **Le groupe des « biens alimentaires »** vient en troisième position dans la structure des importations réalisées durant l'année 2017 avec une part de (19,30%) du volume global, soit 7,66 milliards de dollars US. Par rapport 2016.

¹⁰ Bulletin d'information statistique du ministère de la PME et l'Artisanat, 31/12/2017.

- Le groupe de « biens de consommation non alimentaires » occupe le dernier rang dans la structure de nos importations avec la cote part de 17,97% et un volume de 4,13 milliards de dollars US.

2-4-2-Exportations

Tableau N°06 : Principaux produits hors hydrocarbure exportés (2016-2017)

Valeurs en millions de Dollars US

Principaux produits	2016		2017		Evolution %
	Valeurs	%	Valeurs	%	
Huiles et autres produits provenant de la distillation des groupes	219,12	24,46	294,65	30,95	34,47
Ammoniacs Anhydres	174,20	19,44	211,60	22,23	21,47
Source de canne de betteraves	79,80	8,91	121,10	12,72	-51,75
Engrais minéraux ou chimiques azotes	215,50	24,05	115,00	12,08	-46,64
Dattes	22,40	2,50	29,60	3,11	32,14
Phosphate de calcium	28,40	3,17	27,30	2,87	-3,87
Machine a laver le linge	1,00	–	118,80	1,97	–
Hydrocarbures cycliques	23,20	2,59	14,00	1,47	-39,66
Hydrocarbures et gaze rares	14,50	1,62	16,63	1,75	14,69
Alcools acycliques	18,30	2,04	11,01	1,16	-39,84
Sous total	796,42	88,89	859,69	90,30	7,94
Total du groupe	8,96	100%	952	100%	6,25

Source : Ministre de l'industrie et des mines, 31/12/2017

Dans la structure des exportations Algériennes, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel de nos ventes à l'étranger durant l'année 2017 avec une part de 94,75% du volume global des exportations, et une hausse de 38,32% par rapport à la même période 2016.

Quant aux exportations « hors hydrocarbures », elles demeurent toujours marginales, avec seulement 5,25% du volume global des exportations soit une valeur de 952 millions de dollars US. Elles ont enregistré une hausse de 6,25% par rapport à l'année 2016.

Les principaux produits hors hydrocarbures exportés, sont constitués essentiellement par le groupe « demi-produits » qui représente une part de 3,81% du volume global des exportations soit l'équivalent de 691 millions de dollars US. Le groupe « biens alimentaires » vient en seconde position avec une part de 1,04% soit 189 millions de dollars US suivi par le groupe « produits bruts » avec la part de 0,19% soit en valeur absolue 34 millions de dollars US, et enfin les groupes « biens d'équipement industriels » et « biens de consommations non alimentaires » avec les parts respectives de 0,16% et 0,0

Section 3 : Le tissu des PME à Bejaia

Dans le sillage d'une relance économique espérée, la wilaya de Béjaia recèle de réelles potentialités économiques. Actuellement, cette relance reste plus d'ordre quantitatif que qualitatif.

3-1-Présentation de la population des PME dans la wilaya de Bejaia

Au sein de la région Nord Centre, le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), confère à Béjaia un rôle de Pôle de compétitivité dans les filières Agro-industriels.

Avec l'amélioration de son attractivité territoriale, le potentiel d'entreprises animant son tissu industriel pourrait constituer un levier d'une dynamique de reprise économique plus efficiente.

3-2-Les composants des PME à Bejaia

Le nombre global de PME, dans ses principales composantes, s'élève à 25077 entreprises pour un nombre total d'emplois de 66099 salariés.

Tableau N°7 : Population globale des PME au 2017

Statut juridique	Nombre de PME	Part (%)	Emplois	Part (%)
PME privées	25 036	99,84	63 484	96
PME publiques	41	0,16	2 606	4
Total	25 077	100	66 090	100

Source : Ministre de l'industrie et des mines 2017

Durant les cinq dernières années, le nombre de PME a connu un accroissement très significatif. Ce nombre est de 25077 PME en 2017. 25036 sont des PME privées et 41 sont des PME publiques. Ceci, permet à Bejaia d'occuper la quatrième place à l'échelle nationale, après Alger, Oran et Tizi Ouzou. Au sein de la région Nord Centre, elle se positionne à la troisième place après Alger et Tizi Ouzou.

En termes de densité de PME / 1000 habitants, Bejaia occupe la première place au sein de la même région avec un ratio de 23,1.

3-3- Evolution des PME privées selon le secteur d'activités

Tableau N°08 : Les PME par secteur d'activité

N°	Secteurs d'activité	2016		2017		Taux d'évolution	
		PME	Emplois	PME	Emplois	PME %	Emplois %
01	Agriculture et pêche	493	2 185	528	2 231	7,10	2,11
02	BTPH	5 641	16 726	5 951	17 471	5,50	4,45
03	Industries	3 259	11 057	3 491	11 402	7,12	3,12
04	Services	14 080	31 161	15 065	32 364	7,00	3,86
TOTAL		23 472	61 129	25 036	63 484	6,66	3,83

Source : Ministre de l'industrie et des mines

On note à cette égard, que les secteurs où la création d'entreprise a été la plus forte l'industrie (7,12 % en un an), en suite l'agriculture et pêche (7,10%) et les services avec (7%).

Tableau N°09 : Le nombre des PME privées selon la taille des entreprises

Secteurs d'activités	TPE de 1 à 9 salariés	PE de 10 à 49 salariés	ME de 50 à 250 salariés	Nombre total de PME privées
Services	14 631	392	51	15 074
(%)	97,06 %	2,60 %	0,34 %	60,21 %
BTPH	5 608	283	51	5 942
(%)	94,38 %	4,76 %	0,86 %	23,73 %
Industrie	3 297	155	40	3 492
(%)	94,42 %	4,44 %	1,15 %	13,95
Agriculture et pêche	460	67	1	528
(%)	87,12 %	12,69 %	0,19 %	2,11 %
Total	23 996	897	143	25 036
(%)	95,85 %	3,58 %	0,57 %	100%

Source : Ministre de l'industrie et des mines

Au niveau du secteur industriel, il est dénombré une population de 3 492 entreprises dont 3 297 sont des TPE, 155 PE dépassant chacune un effectif de 10 salariés et 40 ME aux effectifs compris entre 50 et 249 employés.

Selon le groupe de secteur d'activités, la PME privée de services représente 60,21% de la population des entreprises, suivie de loin par le secteur du BTPH (23,73%), les activités industrielles (13,95%) et l'agriculture et pêche (2,11%).

3-4-Implantation territoriale de la PME privée :

Compte tenu de l'aspect géographique de la région, presque la moitié de la population de la PME privée se concentre le long du couloir de développement de la vallée de la Soummam, structuré par la RN26, la RN12 et la RN9.

A ce niveau, la Daïra de Béjaïa arrive en pôle position avec un taux de 31,29%, suivi de loin par la Daïra d'Akbou avec un taux de 9,50 % puis de la Daïra de Tazmalt et d'El Kseur, respectivement avec un taux de 4,57 % et 4,50 %.

Conclusion

Aujourd'hui, les PME occupent une position importante dans l'économie algérienne, continuent à prendre progressivement d'avantage de place dans l'activité économique du pays et leur rôle ne cesse d'augmenter avec les nouvelles créations. Cependant leur poids dans le développement économique reste à renforcer à travers des nouveaux dispositifs d'encouragement et d'accompagnement, surtout dans le secteur agro-alimentaire.

CHAPITRE 04

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU

Afin d'apporter une réponse à la problématique de recherche, nous avons procédé à un entretien directif de plusieurs cadres des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'Akbou, pour essayer de comprendre les comportements stratégiques de ces dernières et détecter les principaux facteurs de sa compétitivité.

Dans ce chapitre, nous allons tenter de comprendre la situation économique des industries de la boisson en Algérie et les stratégies adoptées par les entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU pour être compétitive.

La première section sera consacrée à la présentation générale de la filière de la boisson en Algérie et la deuxième section portera sur la présentation de l'enquête de terrain et le lieu de stage et en fin la troisième sur l'analyse des résultats de l'enquête.

Section 1 : présentation la filière de la boisson en Algérie

Le choix de ce secteur est lié à sa dynamique dans l'économie algérienne. Il connaît une place importante dans l'industrie agroalimentaire (IAA), de par la qualité et la diversité des produits offerts, et de par les quantités consommées, en effet, avec plus de 4.8 milliards de litres produite en 2017 toutes boissons comprises, avec une croissance annuelle de 8% selon le ministère du commerce¹.

En Algérie, la filière des boissons (alcoolisées et non alcoolisées) inclue les boissons gazeuses, boissons plates, jus de fruits, bières et vins. Cela dit, dans le cadre de notre enquête, nous sommes focalisés sur la boisson gazeuse, la section suivante est consacrée à présenter la filière de la boisson.

1-1-Définition de la filière de la boisson gazeuse

Les boissons gazeuses font partie des boissons non alcoolisées, donc non fermentées ou ne comportant pas à la suite d'un début de fermentation, de traces d'alcool supérieures à 0,5 % degré d'alcool. Cette boisson intègre trois grandes familles :

➤ Les limonades

L'appellation limonade est réservée aux boissons gazéifiées, sucrées, limpides et incolores, additionnées de matières aromatiques ou sapides provenant du citron et éventuellement d'autres fruits, acidulées au moyen des acides citrique, tartrique ou lactique.

¹ <https://www.commerce.gov.dz>, consulté le 15/04/2018.

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

➤ Les boissons aux fruits carbonatées ou gazeuses:

La dénomination est réservée aux boissons préparées à partir d'eau potable et de jus de fruits, jus de fruits concentrés, fruits ou un mélange de ces composants dans une proportion égale ou supérieure à 10 % de jus et inférieur à 25% avec une dose de CO₂.

➤ Les sodas:

Dans la famille des sodas, nous retrouvons les boissons à base d'extraits naturels de fruits ou de plantes et qui contiennent du gaz carbonique et du sucre, mais également des édulcorants.

1-2-les acteurs de la filière de la boisson:

Il y a trois principaux types d'acteurs au sein de la filière Boissons:

- Les acteurs de l'Approvisionnement en matières premières ou semi-finis,
- Les Producteurs / Conditionneurs
- Les Distributeurs.

Pour le besoin d'approfondir notre recherche, nous avons opté de cibler au cours de notre enquête la deuxième catégorie des acteurs qui est les producteurs / conditionneurs.

1-3- industrie de la boisson en Algérie:

En Algérie, l'industrie des boissons est un secteur en constante expansion qui se caractérise par une concurrence très vive, la filière boisson est une filière oligopolistique, 700 entreprises activant dans cette filière mais, seulement une trentaine dont l'importance est avérée. Quelques unes sont leader et détiennent des parts de marché importantes. Les producteurs des eaux et boisson sont regroupés dans une association, « association des producteurs algérien de la boisson gazeuse » (L'APAB), et ont créé en 2015 « le cluster de la boisson »².

Le marché est presque entièrement entre les mains du privé. La filière souffre de la concurrence de l'informel qui affiche des prix très bas. Ce qui empêche les autres producteurs d'augmenter leurs prix pour compenser la hausse des prix des inputs.

1-4 La production de la boisson en Algérie³

La production algérienne en boisson soit gazeuse, minérale ou jus dépasse les 4,5 milliards de litres annuellement. Cette production répond à plus de 98% de la demande nationale.

² www.agroligne.com

³ <https://www.commerce.gov.dz>

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

De nombreux producteurs de boisson en Algérie sont menacés par la baisse des marges bénéficiaires et une concurrence déloyale d'entreprises ne respectant pas les normes de production.

Le chiffre d'affaires de la filière se situe entre 250 et 260 milliards de dinars avec 20.000 emplois directs et 60.000 emplois indirects.

La filière qui a une part de plus en plus importante dans les industries agroalimentaires exporte pour 35 à 38 millions de dollars.

Les Algériens consomment 110 litres de boissons par personne et par an. Dans le détail, ce sont les boissons gazeuses qui viennent en tête avec près de 54 litres par personne et par an, suivies de l'eau avec 36 litres, des jus avec 15 litres et des boissons alcoolisées avec 5, 5 litres.

Section 2 : La présentation de l'enquête

Cette section sera consacrée à la présentation de l'enquête de terrain, sa situation géographique, ses objectifs et la méthodologie de l'enquête, ainsi que nous allons présenter notre lieu de stage, sa situation géographique et les raisons pour les quelles nous avons choisi cette entreprise.

2-1-la présentation géographique de l'enquête de terrain

Pour ce qui est de la localisation géographique, les PME étudiées se situent majoritairement à Akbou et ces environs, une à Akbou ville à Arafou, deux à Ouzellagen et une autre à la zone industrielle de Taharacht à proximité de la route nationale n°26 qui leur permet ainsi de se relier à d'autres régions de la wilaya pour distribuer leurs produits.

La daïra d'Akbou est une circonscription administrative algérienne située dans la wilaya de la Bejaia et la région de Kabylie. Son chef-lieu est situé à la commune d'Akbou. La daïra regroupe les quatre communes : Akbou, Chellata, Ighram et Tamokra.

La commune d'Akbou se situe dans la vallée de la Soummam sur les flancs de la chaîne montagnarde de Djurdjura à une altitude moyenne de 280m. La commune d'Akbou est délimitée au Nord par la commune de Chellata, au Sud par la commune d'Ait Arzine et Amalou, à l'Est par la commune Ouzellagen et à l'Ouest par la commune d'Ighram et Tazmalt. Cette dernière est localisée à 70 km du chef-lieu de la commune de Bejaia et 200m à l'Est de la capitale Alger. La commune d'Akbou s'étale sur une superficie de 52.18Km², et comprend deux régions distinctes :

- Le plateau d'Akbou qui se compose de Tifrit, Riquet, et Azib, le plateau d'Arafou, et la plaine d'Azaghar ;
- La seconde et représenté par le reste de l'espace communal qui constitue la zone semi-urbaine.

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

La commune d'Akbou dispose d'un réseau routier constitué principalement de la route nationale N°26 qui la relie avec l'espace wilaya, régional et national. Elle est traversée aussi par le chemin de wilaya 14 comme accès routier qui assure la liaison avec les autres communes. En plus du passage de la voie ferrée et de la pénétrante autoroutière qui relie la ville de Bejaia à l'auto route Est Ouest

La commune d'Akbou se caractérise par une forte densité de la population de 383.56 hab/Km².

2-2- Objectif de l'enquête de terrain

Le travail que nous avons réalisé sur le terrain, constitue le pivot central de l'étude. Le but de cette enquête est évidemment d'arriver à dégager un certain nombre de données qui puissent nous permettre d'analyser les facteurs de compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'akbou. Il s'agit de rassembler les informations nécessaires pour confirmer ou infirmer nos hypothèses et bien entendue répondre à la problématique posée.

2-3-Méthodologie de l'enquête de terrain

L'enquête que nous avons menée est une enquête par questionnaire, cette enquête nous est apparu comme la technique la mieux adoptée pour trouver des réponses à nos questions. Et une fois ces objectifs explicités, il ya lieu de montrer les différentes étapes d'ordre méthodologiques par lesquelles nous devons passer pour atteindre ces objectifs, ces étapes vont de la détermination de l'échantillon à l'administration du questionnaire et les conditions de réalisation de l'investigation.

❖ Présentation de l'échantillon

Nous avons voulu, initialement, soumettre à l'étude un nombre important de PME de la boisson gazeuse installées dans la région d'AKBOU, que nous avons identifiées au nombre de 9 PME. Mais les contraintes de temps et le refus de certaines entreprises de répondre à nos questionnaires, nous ont obligé de se limiter à un échantillon composé de 4 PME.

Plus exactement, notre échantillon est composé de 04 PME de la boisson gazeuse implantées dans les différentes régions d'AKBOU

Nous avons choisi l'entreprise **SOUMMAM MINERAL WATER**, sous sa marque **AMAZONE**, implantée dans la zone industrielle d'Akbou pour effectuer notre stage pratique.

❖ Administration du questionnaire

Il existe diverses méthodes d'administration d'un questionnaire : face à face, par voie postale, par téléphone ou via le web. Cela dit, pour notre cas nous avons opté pour un

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

face à face, mais pour des raisons d'indisponibilité des dirigeants, nous avons déposé les questionnaires que nous avons récupérés par la suite.

Concernant la méthode du face à face, nous avons pu la réaliser avec seulement trois dirigeants, qui ont bien accepté de nous accorder de leurs précieux temps pour répondre à nos questions.

❖ **La conception du questionnaire⁴**

Partant des objectifs assignés à cette enquête, un questionnaire a été mis au point pour la collecte des informations auprès des facteurs de la compétitivité de la filière de la boisson gazeuse.

Le questionnaire portera principalement sur les aspects suivants :

- L'identification de l'entreprise à savoir sa nature (groupe/filiale), son secteur et statut juridique, sa date de création, le nombre d'effectifs et son chiffre d'affaires.
- L'approvisionnement en matières premières.
- Le financement.
- Ses produits ainsi que sa gamme de produits.
- Sa part de marché local.
- Sa part de marché international
- La logistique et les moyens de transport.
- La stratégie adaptée pour faire face à la concurrence.

❖ **La structure et le contenu du questionnaire**

Ce questionnaire est composé de trente quatre questions réparties en deux axes :

➤ **Axe 1 : Identification de l'entreprise :**

- De la question 1 jusqu'à 21 : regroupe les questions relatives à l'identification de l'entreprise.

➤ **Axe 2 : La compétitivité de l'entreprise :**

- De la question 22 jusqu'à 34 : regroupe les questions qui mesurent la compétitivité de l'entreprise et la stratégie adaptée pour faire face à la concurrence.

⁴ Voir questionnaire en annexe.

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

2-4-Présentation, objectif de l'entreprise AMAZONE⁵

Groupe CHIKHOUNE est un groupe d'entreprise agroalimentaire qui est composé de 07 entreprises. La première entreprise créée en 1995 et la dernière en 2017 qui prend le nom **SOUMMAM MINERAL WATER**, Spécialisée dans la production de l'eau embouteillée, ainsi que la production des jus et soda à travers sa marque Amazone.

Amazone est une entreprise de production de jus de fruits et de sodas. Forte d'une large gamme de Soda et de Jus, Amazone est la première entreprise en Algérie à posséder plus de vingt 25 références de boissons à base de fruits et 25 sodas, détenant ainsi la gamme la plus complète du marché Algérien.

L'objectif de cette entreprise est d'apporter quelque chose de nouveauté et de proposer aux consommateurs algériens un produit des plus naturels qui soit.

L'idée de proposer le produit AMAZONE dans le marché algérien, est de viser essentiellement la qualité de la matière première jusqu'au produit fini et toutes les étapes de la production et de la fabrication de ce produit, la qualité d'emballage et la validation de la sécurité alimentaire de produit fini.

AMAZONE est un produit naturel à base d'arome naturel et colorant de source naturelle pour satisfaire le consommateur et de rester toujours sur la base qualité. Ce produit est disponible au nord d'Algérie jusqu'à aux hauts plateaux.

L'entreprise AMAZONE est dotée des récents équipements et des nouvelles technologies avec des normes internationales.

➤ **Situation géographique de l'entreprise AMAZONE**

L'entreprise AMAZONE est implantée :

- Dans la zone d'activités « Taharacht » à Akbou, véritable carrefour économique de Bejaïa, ayant une cinquantaine d'unités de productions agroalimentaire et en cours d'expansion.
- A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- A 60 Km de Bejaïa ; Chef-lieu de la région et pôle économique important en Algérie, dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destinations (Paris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).
- A 170 Km à l'est de la capitale Alger.

➤ **L'importance économique de la situation géographique de l'entreprise AMAZONE**

Cette zone qui compte que des investisseurs privés, a permis la création d'une dynamique nouvelle par une assise industrielle plus développée. Elle s'étale sur un tissu

⁵ Des informations fournies par l'entreprise AMAZONE

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

industriel relativement important, diversifié et d'une densité forte, qui contribue largement au développement local par la création d'emploi, la fourniture des biens sur le marché et l'augmentation des recettes fiscale de l'Etat.

➤ Pourquoi nous avons choisi l'entreprise AMAZONE ?

Nous avons choisi l'entreprise AMAZONE pour les raisons suivants :

- C'est une nouvelle entreprise qui occupe une place importante dans le marché algérien,
- L'utilisation des nouvelles technologies avec des normes internationales,
- la meilleure qualité de ses produits,
- la filière de la boisson gazeuse est plus importante dans le secteur agroalimentaire,
- c'est la seule entreprise de Soda qui est installée dans la zone industrielle de Taharacht.

Section 3: L'analyse et l'interprétation des résultats

Dans cette section nous avons essayé d'analyser et d'interpréter les différentes données recueillies au court de notre enquête de terrain effectuée sur les entreprises de la filière de la boisson gazeuse implantées dans la région d'AKBOU, d'un coté et de l'autre coté les informations obtenues de l'entreprise AMAZONE.

3-1 Présentation des entreprises enquêtées

L'identification des entreprises enquêtées consiste à démontrer leurs diverses caractéristiques à savoir, l'année de création, leur nature juridique, effectifs et leur part du marché local.

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

Tableau N°10 : présentation des entreprises enquêtées

Entreprise	L'année de création	Statut juridique	Effectifs	La part du marché local.
Soummam Minéral water « Amazon ».	2017	SARL	162	18%
SARL IBRAHIM et fils IFRI.	1995	SARL	1171	40%
SARL limonadier RODEO.	2005	SARL	22	10%
Limonadier STAR.	1990	Personne physique	202	20%

Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain

D'après le tableau n°10, nous remarquons que la majorité des PME interrogées sont ancienne création et ceci peut s'expliquer par les grandes réformes économiques adoptées par l'État algérien au milieu des années 90 visant la libéralisation et l'ouverture vers l'économie de marché.

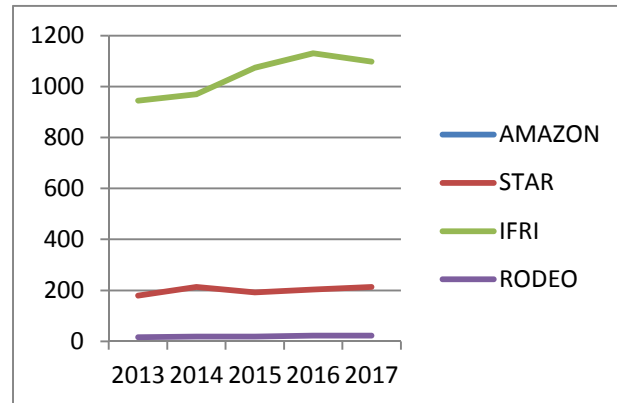
les SARL sont les formes juridiques les plus récurrentes de notre échantillon, La prédominance du statut « SARL » revient aux avantages qu'offre ce statut à ce type d'entreprises où le capital n'est pas forcément élevé et où les associés peuvent être associés dans d'autres entreprises. Dans le cas d'une faillite, les risques sont limités.

➤ **Le capital humain**

Le capital humain est un facteur interne important de compétitivité de l'entreprise. Ce capital comprend tous les facteurs qui vont permettre d'identifier les avantages de compétitivité liés aux hommes.

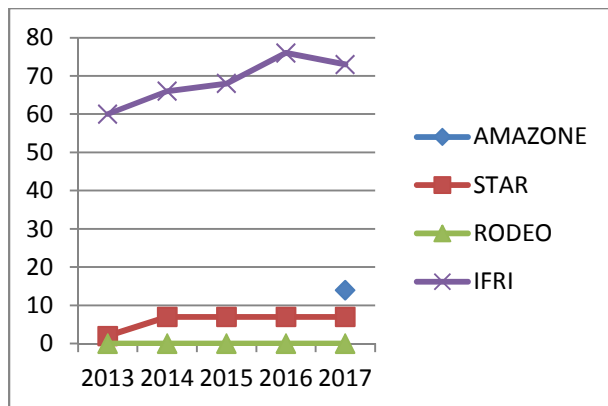
Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

La figure N° 01 : La répartition des effectifs (hommes).



Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain

La figure N° 02 : La répartition des effectifs (femmes).



Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain

D'après les données de les figure N°01 et 02, la plus part des employés de ces entreprises sont des hommes.

AMAZON : 156 hommes contre 6 femmes.

IFRI : la majorité des employés sont des hommes avec un nombre de 1098 sur 1171

STAR : 7 femmes sur 220 employés

RODIO : 22 employés sont tous des hommes

En effet, Nous pouvons observer que ces entreprises emploient majoritairement des hommes alors qu'un nombre très petit des employés sont des femmes.

Cela peut indiquer que le secteur des services aux entreprises attire plus d'hommes que de femmes.

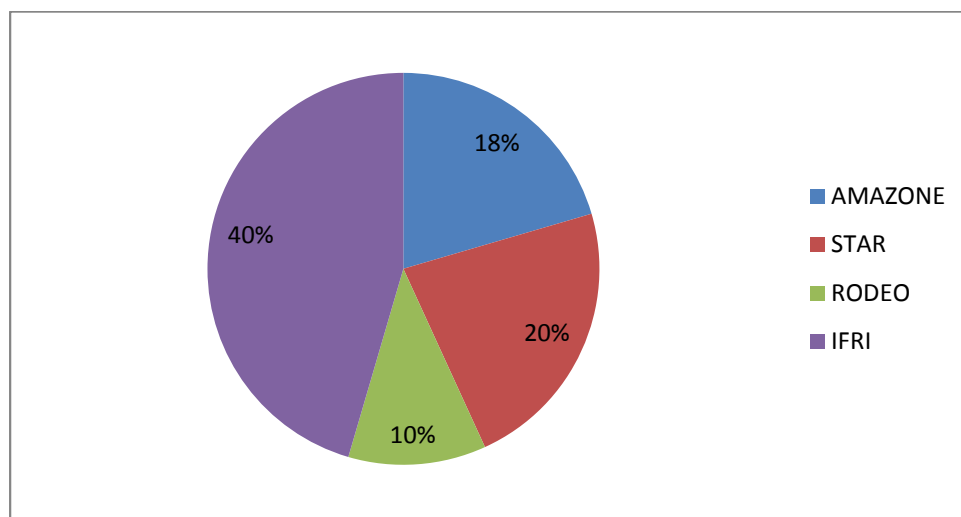
C'est une tâche très pénible pour les femmes, les heures de travail ne sont pas adaptées (travail de nuit)

➤ La part du marché

La part du marché est un indice de mesure de la compétitivité de l'entreprise

Figure N°03 : la part des entreprises enquêtées sur le marché national

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.



Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain

D'après la figure N° 03, IFRI occupe une part importante sur le marché national (40%), aussi AMAZONE (18%) et STAR (20%) ; et la part de REDEO est de 10%.

Nous remarquons qu'AMAZONE occupe une part importante sur le marché national malgré sa nouvelle création et cela est dû en grande majorité à l'expérience cumulée des autres entreprises du groupe CHIKHOUNE.

➤ Le chiffre d'affaires

Tableau N°11 : le chiffre d'affaires réalisé par les entreprises enquêtées

Unité : DA

Entreprise	2013	2014	2015	2016	2017
AMAZONE	--	--	--	--	800.000.000
IFRI	11740496451	13552932437	14748.387.858	15.784.695.112	15.318.363.804
STAR	749000000	100200000	972000000	954.000.000	1.075.000.000
REDEO	145950905	110260173	107634097	164.206.228	135.466.108

Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain

D'après le tableau N°11, IFRI et STAR enregistré une évolution positive du chiffre d'affaires et cela est dû :

- A une forte demande des différents produits de cette marque,
- Création d'une entreprise de transport pour IFRI qui a facilité la distribution des produits finis et l'approvisionnement en matière première,
- Pour l'entreprise REDEO, cette diminution du chiffre d'affaires s'explique par la qualité de ses produits et leur prix.

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

- Pour AMAZONE, cette place occupée sur le marché est essentiellement le résultat de l'interaction entre les différents éléments qui compose l'ensemble de groupe CHIKHOUNE.

➤ Le financement

Tableau N°12 : le financement des entreprises enquêtées

Unité : DA

Entreprise	AMAZONE	IFRI	STAR	REDEO
Les actifs d'entreprise enquêtés	688973943	2200000000	1200000000	278473640

Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain

D'après le tableau N°12, nous remarquons que la valeur des actifs de IFRI est nettement supérieur autres entreprise enquêtées ; ce qui lui permet d'occuper d'importantes parts de marche et de répondre favorablement aux augmentations des demandes des produits.

Cette rubrique nous renseigne sur l'avantage qui peut conférer la valeur des immobilisations infestées par les entreprises pour réaliser leur développement et leur croissance.

➤ La production

Tableau N°13 : la production des entreprises enquêtées

Unité : litre

Entreprise année	2013	2014	2015	2016	2017
AMAZONE	--	--	--	--	40.000.000L
IFRI	610.083.000L	669.556.100L	746.001.700L	806.920.900L	768.526.400L
STAR	43.000.000L	57.000.000L	56.000.000L	55.000.000L	61.000.000L
REDEO	4.045.800L	2.957.600L	2.785.800L	4.543.600L	3.830.500L

Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain

D'après le tableau N°13, nous remarquons que la gamme de la production des entreprises est différente d'une année à une autre :

AMAZON : le volume de sa production est de 40000000 litre en 2017

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

IFRI : l'augmentation de la gamme de la production durant l'année 2013 jusqu'à 2016, de 610083000 litres à 806920900 litres, et une petite diminution de la production en 2017.

STAR : en 2013 le volume de la production est de 43000000 l ; à partir de l'année 2014 nous remarquons une forte croissance de la production.

REDEO : Le volume de la production de cette entreprise est de 4045800 litre en 2013 ; mais durant l'année 2014 et 2015 nous remarquons une diminution de la production avec un volume de 2785800 ; et une augmentation importante de la production en 2016.

En effet le volume de la production est le résultat des immobilisations consenties par les entreprises.

3-2 Les raisons pour lesquelles les entreprises enquêtées ont choisi la filière de la boisson Gazeuse

Le marché de la boisson gazeuse Algérien est caractérisé par une forte demande, c'est la principale raison pour laquelle notre échantillon a choisi cette filière d'activités et les autres raisons sont présentées dans le tableau N14°.

Tableau N °14 : les raisons de choix de la filière de la boisson gazeuse

Les entreprises enquêtées	Les réponses
Soummam minéral water“ Amazone“.	Exploitation du marché de la boisson naturelle.
Limonadier STAR.	Domaine agro-alimentaire lie a la consommation
SARL IBRAHIM ET fils IFRI.	La maitrise de savoir faire, investissement rentable.
SARL limonadier RODEO.	Forte demande.

Source : réalisé par la base des données de l'enquête de terrain

En plus de ses raisons il ya d'autre raison qui pousse les entreprise :

- La proximité géographique de leur lieu d'habitation
- Le goût d'entreprendre
- Une idée nouvelle de produit ou de marché
- Une opportunité de création

3-3- L'organisation

Le tableau N°15 : les différentes études effectuées par les entreprises enquêtées avant la réalisation de leur projet

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

Etude Entreprise Enquêtée	Etude concurrentielle		Etude technologique		Etude Financière	
	Oui	Non	oui	non	oui	Non
Soummam minéral water“ Amazone“.	X		X		X	
Limonadier STAR.	X		X		X	
SARL IBRAHIM ET fils IFRI.	X		X		X	
SARL limonadier RODEO.	X		X		X	

Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain.

D'après les résultats de notre enquête nous avons constaté que la totalité des différentes études (concurrentielle, technologique et financière) avant et après la réalisation de leur projet. Ils ont même procédé à l'installation des cellules de veille stratégique pour leur permettant de mieux connaître leur environnements, mieux saisir les opportunités et organiser les ripostes adaptées aux différents changements opérés dans leur environnements.

3-4- Compétitivité

Le marché de la boisson en Algérien est un marché oligopolistique, si pour cette raison que les entreprises de cette filière cherchent à être compétitives sur le marché local et le marché étranger pour assurer leur continuité.

Les entreprises enquêtées sont compétitives sur le marché local. IFRI est la seule entreprise exportatrice de notre échantillon.

➤ Les types de compétitivités suivies par les entreprises enquêtées

Tableau N°16 : Les types de compétitivités.

le type de compétitivité des entreprises enquêtées	Compétitivité prix	Compétitivité hors prix
IFRI	X	X
Star		X
Amazone		X
Rodéo		X

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain.

La compétitivité hors prix telle que la qualité des produits ou l'innovation ou le désigne le type de compétitivité plus dominant.

D'après le tableau, nous constatons que les différentes entreprises enquêtées utilisent deux types de compétitivité (prix et hors prix) pour réussir de proposer des produits de meilleur qualité avec des prix très compétitifs. Pour améliorer ce rapport qualité/ prix, les entreprises mènent différentes actions, à savoir : opter pour de nouvelles techniques de productions (innovation), essayer de réduire les coûts de productions en utilisant de nouvelles stratégies de croissances ; intégration verticale, différenciation.

Tableau N°17: les mesures de la compétitivité

Les mesures de la Compétitivités les entreprises enquêtés	Mesure relative aux parts des marchés.	Mesure relative à la rentabilité.	Mesure relative à la productivité.
IFRI		X	
STAR	X		
AMAZONE	X	X	
RODEO		X	

Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain

D'après le tableau N° 17 nous constatons que les entreprises enquêtées utilisent plusieurs méthodes pour mesurer leur niveau de compétitivité

L'entreprise IFRI utilise le paramètre de rentabilité et cela nous essayons de réduire au maximum ses coûts de production et ainsi augmente sa marge bénéficiaire.

Tableau N°18: les stratégies adoptées par les entreprises enquêtées pour faire face à la concurrence.

Stratégies les entreprises enquêtées	Stratégie de domination par coûts.	Stratégie de différenciation.	Stratégie de Focalisation
AMAZONE	X	X	
IFRI		X	X
STAR	X	X	
RODEO		X	

Source : réalisé sur la base des données de l'enquête de terrain

Toutes les entreprises ont choisi la stratégie de différenciation pour permettre de singulariser leurs produits et d'éviter la comparaison directe avec les concurrents. Elles ont encore opté pour un autre type de stratégie qui est la domination par les coûts pour mieux

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

maîtriser leur coûts de production et ainsi avoir une position concurrentielle très favorable en termes de prix de vente de leur produits.

Pour les deux entreprises IFRI et AMAZONE, ils ont encore utilisé la stratégie d'intégration verticale ont investissent dans les moyens de transport qui génèrent une maîtrise des coûts de revient de leur produits.

➤ **Aides et subventions**

RODEO est la seule entreprise qui a bénéficiée des avantages fiscaux dans le cadre du dispositif ANDI (agence nationale de développement des investissent)

➤ **Les problèmes rencontrés par les entreprises enquêtées**

- La disponibilité de la matière est le problème qui menace la production de la boisson en Algérie. Les cadres des entreprises enquêtées ont alerté sur les conséquences directes de l'interdiction de l'importation des arômes rentrant dans la fabrication des boissons. Cette décision constitue une menace pour cette filière. La rupture des arômes et autres produits qui rentent dans la fabrication de boissons provoquera « la fermeture d'usines » et une menace sur des « milliers de postes d'emploi » ;
- La réduction du taux de la TVA, considérant qu'elle représente un obstacle majeur pour le secteur des boissons non alcoolisés ;
- Réseaux routier très vétuste qui reliée cette région au port de Bejaia ;
- Situation instable de la région caractérisée par la fermeture répétitive des routes, ce qui perturbe le bon fonctionnement de l'entreprise.

➤ **Les suggestions proposées par les entreprises enquêtées**

Les réponses apportées par les entreprises enquêtées pour les principaux obstacles rencontrés sont le suivant :

Star : encourager la production nationale et augmenter les taux d'intégration.

IFRI: améliorer l'aspect juridique et les lois.

REDEO: allégement fiscal, amélioration des services des institutions publiques.

Chapitre 4 : Analyse empirique des facteurs de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

Conclusion

D'après l'analyse des différentes données collectées au cours de notre enquête de terrain effectuée au sein des entreprises de la filière de la boisson gazeuse implantées au niveau de la région d'Akbou, nous pouvons dire que ces entreprises enquêtées sont compétitives à l'échelle nationale et cela se confirme par la part du marché qu'elles occupent.

Ces performances obtenues au sein des entreprises enquêtées est le résultat de l'existence de plusieurs facteurs internes et externes aux entreprises et leur degré d'influence.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Conclusion générale

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

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats, il apparait nécessaire de rappeler les étapes que nous avons suivi, dans un premier lieu, nous avons présenté les aspects théoriques de la compétitivité des entreprises, nous avons passé ensuite à l'étude des différents facteurs de la compétitivité ainsi que l'avantage concurrentiel, et nous avons présenté les composants du secteur des PME au niveau national et à la wilaya de Bejaia, aussi que le rôle du secteur agroalimentaire dans l'économie algérienne ; ensuite nous avons passé à la vérification des hypothèses posées au niveau de l'entreprise AMAZONE et les entreprise enquêtées afin de les confirmer.

L'objectif de notre travail est de déterminer les principaux facteurs de la compétitivité qui ont permis à l'entreprise AMAZONE et aux entreprises enquêtées d'être leader sur son marché national et d'affronter les marchés étrangers, et de répondre à la question principale de notre problématique de recherche.

L'entretien par questionnaire qu'on a élaboré et le stage pratique qu'on a effectué au niveau du AMAZONE, nous ont permis d'identifier les principaux facteurs de la compétitivité des entreprises , ainsi que leur capacité à atteindre ses objectifs par le bais des moyens financiers ou technologiques pour réaliser leur développement et leur croissance.

Les entreprises enquêtées utilisent deux type de compétitivité, compétitivité prix et hors prix pour réussir de proposer des produits de meilleure qualité avec des prix compétitifs.

Nous estimons d'après ce que nous avons observé dans la partie pratique que l'entreprise est compétitive parce qu'elle tire un avantage spécifique par rapport à ses concurrent, dans notre cas, il s'agit de la capacité de production des entreprises et le système de management de qualité (Certificat ISO 22000 : 2005 ; Certificat ISO 9001 : 2015) suivi par Ifri, ainsi la situation financière satisfaisante qui ont permis aux entreprises d'acquérir un avantage compétitif sur leur marché.

Pour les modes d'organisation, la plupart des entreprises que nous avons interrogé optent pour une structuration fonctionnelle très centralisée voir entrepreneuriale.

Malgré que la filière de la boisson gazeuse soit oligopolistique, nos entreprises enquêtées ont pu faire face à la concurrence grâce à la différenciation de leurs produits et la domination par les coûts, aussi la stratégie d'intégration verticale.

Conclusion Générale

Grace au processus de développement privilégié par les entreprises, un savoir-faire technologique et une maîtrise des études de marché, ces entreprises se sont concrétisées sur le marché algérien en tant que leader dans la filière de la boisson gazeuse.

Enfin, Malgré tous les obstacles et les entraves que rencontrent les entreprises au cours de leurs opérations de production, ont peut dire qu'elles sont des entreprises compétitives, ambitieuses et déterminées à se développer au niveau national tout en augmentant ses parts de marché. La compétitivité des entreprises et leur dynamique provoquent un effet positif sur le commerce algérien.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- Article 04, journal officiel, 2001-12-15, no 77, pp.4-7, loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation moyenne entreprise.
- ATIL Ahmed, « La responsabilité environnementale dans la PME algérienne »
- Bulletin d'information statistique du ministère de la PME et l'Artisanat, n°31.
- Cohen.E, dictionnaire de la gestion, éd la découverte, paris, 2001 Page 66.
- CEPII, « la compétitivité des entreprises, des nations », 1999.
- F.Khamassi.el Efrit et J.Hassainya « Analyse de la compétitivité de l'entreprise et les produits agro-alimentaires et apport de l'approche filière », Institut National Agronomique de Tunisie, Tunis, 2001, P.224.
- Hounounou Albéric, 100 fiches l'organisation et gestion de l'entreprise, éd Bréal, France, 2005, P134 .
- Jean Longatte et Jacques Muller, économiste d'entreprise, éd Dunod, France, 4e édition, 2004, p.140.
- Johnson Gerry, et autres, Stratégique, éd Pearson Education, France, 8e édition, 2008. pp.435-436.
- Krugaman. P.2000, « la mondialisation n'est pas coupable : vertus et limites de libre échange », IN NDJIMASRA, « efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton », op.cit.22.
- Leandri .y et, Lidond Mercator « théorie et pratique de marketing », 9eme édition paris, 2009, p 859
- LACHAAL.L, « la compétitivité : concepts, définition et application » institut national de la recherche agronomique de Tunis (INRAT, 2000, P 1)
- Michel Gervais « la stratégie de l'entreprise », 5eme édition, economica, 2003, p126-128.
- Michael Porter « l'avantage concurrentiel, comment devancer des concurrents et maintenir son avance », 1ere édition, Dunod, Paris, 1999, P27.
- MUCCHIL, J.L Economie Internationale. Ed. Dalloz. Paris, 2005. P39.
- OSCE: Best-practice guide for a positive business and investment climate (Vienne, OSCE, 2006), p. 46.
- PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, Edition DUNOD, France, 2003.
- Simon Y. Joffre P., (sous la direction), Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economico, Paris, 1997, Page 93
- ZERFA BELKASSEM, « La compétitivité des entreprises Algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », mémoire de magister management, université d'Oran, 2014.

Sites Internet

www.andi.dz/index.php/fr/cadre-juridique/evolution-loi-sur-l-investissement

www.agroligne.com

<https://www.commerce.gov.dz>

QUESTIONNAIRE

Thème de recherche :

Essai d'analyse des facteurs de la compétitivité des entreprises agroalimentaires : cas de la filière de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master 2 en Sciences économiques, option économie industrielle ayant pour thème : «**Essai d'analyse des facteurs de la compétitivité des entreprises agroalimentaires : cas de la filière de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU**». à cet effet, nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique. Merci à l'avance de vous nous consacrer quelques instants.

I. Identification de l'entreprise

1. le nom de l'entreprise :.....

2. En quelle année l'entreprise a-t-elle été fondée ?

.....

3. Êtes-vous une entreprise

Publique privée étrangère mixte

4. Est-elle classée comme :

Grande entreprise PME très petite entreprise (TPE)

5. Statut juridique de l'entreprise

EURL SARL SNC SPA

6. Quelles est les principales raisons qui vous ont poussé à créer une entreprise?

- Vous aviez une idée nouvelle de produit ou de marché.....
- Le goût d'entreprendre, vous vouliez être indépendant.....
- Vous avez une opportunité (de création)
- Vous aviez dans votre entourage des exemples réussis d'entrepreneurs
- Vous ne trouviez pas d'autre emploi.....

7. Pour quelles raisons avez-vous choisi la filière de la boisson gazeuse ?

.....
.....
.....
.....

8. Quelle est la part (en %) occuper vous sur le marché national ?

.....

9. Avant la réalisation de votre projet, avez-vous fait, ou fait faire, une étude :

- De votre concurrence :

✓ Oui
✓ Non

- Financières (comptes prévisionnels, trésorerie) :

✓ Oui
✓ Non

- Technique :

✓ Oui
✓ Non

10. Effectifs de l'entreprise

sexe année	Hommes		Femmes		Total
	Cadres	Agents de maîtrise et d'exécution.	Cadres	Agents de maîtrise et d'exécution.	
2013					
2014					
2015					
2016					
2017					

11. Financement

Montants moyens	En valeur (da)	En %
Montant global		
Apports personnels		
Crédit Bancaire		
Autres		

12. Approvisionnements en matières premières

Echelle Nature	Locale		Nationale		Internationale	
	Volume	Valeur	Volume	Valeur	Volume	Valeur
Agricole						
Semi industrielle						
Autres						

13. produisez-vous vous-même vos matières premières ?

Oui :

Non :

Si oui lesquelles.....

14. Effectuez-vous vous-même vos achats de matières premières ?

Oui :

Non :

15. Production

Quantités Années	En volumes (qtx, hl, tonnes, ...etc.)	En valeur
2013		
2014		
2015		
2016		
2017		

16. Distribution

Niveau Gamme produit	Local		National		International		
	Qtés	Valeur (da)	Qtés	Valeur (da)	Qtés	Valeur (da)	Pays

17. Moyens de transport

	Approvisionnement en matières premières	Distribution du produit finis
Moyens de l'entreprise		
Moyens d'autrui (location)		
Autres		

18. chiffres d'affaires réalisés

Au niveau Année	Local (da)	National (da)	International (da)	Total (da)
2013				
2014				
2015				
2016				
2017				

19. Quelle clientèle représente la part la plus importante de votre chiffre d'affaires (une seule réponse) ?

- Des particuliers, le grand public.....
- D'autres entreprises ou des commerçants.....
- Des entreprises de la grande distribution.....
- Des administrations ou des organismes publics...
- Autres.....

20. votre clientèle actuelle est plutôt :

- Locale
- Régionale.....
- Nationale.....
- Internationale.....

21. Quelles sont les principales raisons pour lesquelles vous vous êtes installés dans la région d'AKBOU ?

- La proximité du marché.....
- La proximité des fournisseurs.....
- La proximité des établissements publics et financiers.....
- Infrastructures locales.....
- Aides locales
- Proximité de votre domicile.....
- Autre raisons personnelles.....

II. La compétitivité de l'entreprise

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

- Oui
- Non

Si oui, quels sont vos concurrents ?

.....

23-Quel type de compétitivité basée-vous ?

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

24-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

25. Quelle est la stratégie adaptée-vous pour faire face à la concurrence ?

- Stratégie de domination par les coûts.
- Stratégie de différenciation.
- Stratégie de focalisation.
- Intégration verticale.

26.Êtes-vous compétitif sur le marché local ?

- Oui : Non :

27. Êtes –vous compétitif sur le marché étranger ?

Oui :

Non :

28. Quelle stratégie utilisez-vous pour fixe les prix ?

.....
.....
.....

29. partenariat : avez-vous des relations avec les autres entreprises concurrentes ?

- Oui.....
- Non.....

Si oui, veuillez préciser le genre de la relation et le nom de ces entreprises ?

.....
.....
.....

30. Aide et subvention : est ce que votre secteur d'activité est subventionné par l'Etat ?

Oui :

Non :

Si oui, Quel type de subventions

.....

31. Est-ce que votre entreprise est certifiée ?

Oui :

Non :

Si oui, quel type de certification :.....

.....

32. Quels genre de problèmes que rencontrez-vous ?

.....
.....
.....

33. Quelles suggestions faites-vous pour aider votre épanouissement économique et votre expansion ?

.....
.....
.....

34. Quelles sont vos perspectives d'avenir ?

- **En matière d'approvisionnement**

.....
.....
.....

- **En matière de production (gamme de produits).**

.....
.....
.....

- **En matière de distribution et commercialisation**

.....
.....
.....

- **En matière de technologie et de modernisation des techniques de production**

.....
.....
.....

- **En matière de partenariat national et/ou étranger**

.....
.....
.....

Merci de votre collaboration.

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

N°	Titres	Page
01	Population globale des PME en 2017	44
02	Répartition des PME privées par secteur d'activité	46
03	Répartition des PME publiques par tranche d'effectifs et secteur d'activités	46
04	Concentration des PME privées	47
05	Evolution des importations par groupes de produits (2016 – 2017)	51
06	Principaux produits hors hydrocarbure exportés (2016-2017)	51
07	Population globale des PME au 2017	53
08	Les PME par secteur d'activité	54
09	Le nombre des salariés des PME privées par le secteur d'activités	54
10	présentation des entreprises enquêtées	62
11	Le chiffre d'affaire réalisé par les entreprises enquêtées	64
12	Le financement des entreprises enquêtées	64
13	La production des entreprises enquêtées	65
14	Les raisons de choix de la filière de la boisson gazeuse	66
15	Les différentes études effectuées par les entreprises enquêtées avant la réalisation de leur projet	66
16	Les types de compétitivités	67
17	Les mesures de la compétitivité	67
18	Les entreprises adopté par les entreprise enquêté pour faire face a la concurrence.	68

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Liste des schémas

N°	Titres	Page
01	La chaîne de valeur de PORTER M	15
02	Les cinq forces concurrentielles de PORTER M	18

Liste des graphiques

N°	Titres	Page
01	La répartition des effectifs par sexe	62
02	La part des entreprises enquêtées sur le marché national	63

Table des matières

Liste des abréviations	
Liste des illustrations	
Introduction Générale	1
Chapitre 01 : les aspects théorique sur la compétitivité	
Introduction	
Section 1 : la compétitivité des entreprises	03
1-1-1 Définitions basées sur les couts de production.....	03
1-1-2-Définition basées sur la part du marché.....	04
1-2- Les formes de la compétitivité de l'entreprise.....	05
1-2-1- La compétitivité-prix	05
1-2-2- La compétitivité structurelle	06
1-3 Les trois niveaux de la compétitivité	06
1-3.1 Compétitivité des entreprises.....	06
1-3.2 Compétitivité des nations	07
1-3.3 Compétitivité de la filière	08
1-4- Les dimensions de la compétitivité	09
1-4-1-Micro.....	09
1-4-2-Méso	09
1-4-3-Macro	09
1-4-4-Méta	09
Section 2 : Mesure de la compétitivité.....	09
2-1 La difficulté de mesurer la compétitivité.....	10
2-2 Les indicateurs de mesure de la compétitivité.....	10
2-2-1 La part de marché globale	10
2-2-2 La part de marché « servi »	10
2-2-3 La part de marché relative.....	10

2-3 Les autres indicateurs de mesure de la compétitivité.....	11
2-3-1 Les ratios de marge ou de profitabilité.....	11
2-3-2 Les ratios de rendement ou de productivité.....	11
2-3-3 Les ratios de rentabilité.....	11
Section 03 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel	12
3-1- Les stratégies concurrentielles (stratégies génériques)	12
3-1-1-La stratégie de domination par les coûts	12
3-1-2- La stratégie de la différenciation	13
3-1-3- La stratégie de focalisation.....	14
3-2-Le modèle de M. Porter	14
3-2-1- La chaine de valeur.....	14
3-2-2-Les cinq forces concurrentielles	17
Conclusion.....	21
Chapitre 2 : Les factures de la compétitivité	22
Introduction	22
Section1 : Les facteurs internes à l'entreprise	22
1-1Les avantages compétitifs liés à l'organisation	22
1-1-1 La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter à un environnement	23
1-1-2 La qualité du management	23
1-1-3 Capital humain	23
1-1-4 l'intelligence compétitive	23
1-1-5 les nouvelles technologies de l'information et de la communication(NTIC).....	24
1-2Les avantages compétitifs liés à la production	24
1-2-1 la flexibilité de l'appareil productif.....	24
1-2-2 la productivité	24
1-2-3 l'innovation.....	24
1-2-4 la qualité de produits.....	25

1-2-5 Les économies d'échelle.....	25
1-3 Les avantages concurrentiels liés à la vente.....	26
1-3-1le marketing.....	26
1-3-2 le produit.....	27
1-4- les avantages compétitifs liés à la croissance et la taille de l'entreprise.....	27
1-4-1 la croissance de l'entreprise.....	27
1-4-2 la taille de l'entreprise.....	28
Section2 : Les facteurs externes liés à l'environnement.....	29
2-1 L'environnement socioculturel.....	29
2-2 L'environnement économique.....	30
2-2-1 Le soutien conjoncturel.....	31
2-2-2 Créer des bases structurelles à l'activité économique	32
2-3 L'environnement politique et juridique.....	34
2-4 Le réseau de relation.....	37
2-4-1 Création de filiale.....	37
2-4-2 Les fusions et acquisitions	38
2-4-3 Les alliances stratégiques.....	39
2-4-4 Les partenariats	39
2-4-5 La franchise.....	40
2-4-6 La concession de licence ou contrat de louage de brevet	40.
2 4-7 créations de structures communes	40.
CONCLUSION	41.
Chapitre 3 : Les PME en Algérie.....	42
Introduction.....	42
Section 1 : Les PME en Algérie.....	42
1-1-Historique de l'évolution des PME en Algérie.....	42
1-2-Définition de la PME en Algérie	44

1-3-Les caractéristiques des PME algériennes.....	45
1-4-Les principales composantes de la PME algériennes	45
1-5-La dispersion géographique des PME en Algérie	46
Section 2: Le secteur agro-alimentaire.....	47
2-1- Naissance de l'industrie agroalimentaire.....	47
2-2- Définitions du secteur agro-alimentaire.....	47
2-3- Typologie des entreprises et des produits.....	49
2-3-1- Les types des entreprises alimentaires.....	49
2-3-2- Les types de produits alimentaires.....	50
2-4-Le poids des industries agro-alimentaires dans l'économie nationale	50
2-4-1- Les importations.....	50
2-4-2-Exportations.....	51
Section 3 : Le tissu des PME à Bejaia	52.
3-1-Présentation de la population des PME dans la wilaya de Bejaia	52
3-2-Les composants des PME à Bejaia.....	52
3-3- Evolution des PME privées selon le secteur d'activités	53
3-4-Implantation territoriale de la PME privée	54
Conclusion.....	54
Chapitre 4 : étude de cas sur les factures de la compétitivité des entreprises de la boisson gazeuse de la région d'AKBOU.....	55
Section 1 : présentation la filière de la boisson.....	55
1-1-Définition de la filière de la boisson gazeuse.....	55
1-2-les acteurs de la filière de la boisson.....	56
1-3- industrie de la boisson en Algérie.....	56
1-4 La production de la boisson en Algérie.....	56
Section 2 : La présentation de l'enquête.....	57
2-1-la présentation géographique de l'enquête de terrain.....	57
2-2-Présentation de l'enquête de terrain.....	58

2-3- Objectif de l'enquête de terrain	58
2-4-Méthodologie de l'enquête de terrain	58
2-5-Présentation, objectif de l'entreprise AMAZONE.....	60
Section 3: L'analyse et l'interprétation des résultats.....	61
3-1 Présentation des entreprises enquêtées.....	61
3-2 Les raisons pour lesquels les entreprises enquêtées sont choisies la filière de la boisson Gazeuse	65
3-3- L'organisation.....	66.
3-4- Compétitivité.....	67
Conclusion	69
Conclusion Générale.....	70
Références bibliographiques	
Les annexe	

Résumé :

Pendant longtemps, la compétitivité est définie comme la capacité de l'entreprise à résister à la compétition imposée par ses concurrents et par son marché, par laquelle l'entreprise compétitive va s'étendre comme une lutte pour les parts du marché. L'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats, qui s'expriment sur le marché par des produits générant des profits, et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être la meilleure que ses concurrents actuels et potentiels.

La compétitivité s'impose comme un impératif dans le contexte de la mondialisation et un phénomène économique complexe, ce qui en fait une notion centrale de toutes économies ouvertes.

Donc l'objet de notre travail de recherche consiste à comprendre la compétitivité de l'entreprise et les facteurs qui lui permettent d'être plus compétitive.

Mots clés : compétitivité, facteurs internes de la compétitivité, facteurs externes de la compétitivité, PME, secteur agroalimentaire.