

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Finance et Commerce International

Thème

**Essai d'analyse des facteurs de compétitivité internationale
D'une entreprise exportatrice
Cas de Cevital**

Réalisé par :

1- M^{lle} MAIBECHE Sonia

2- M^{lle} MOHAMMEDI Lydia

Encadreur :

-Mr ABBACI Ayoub

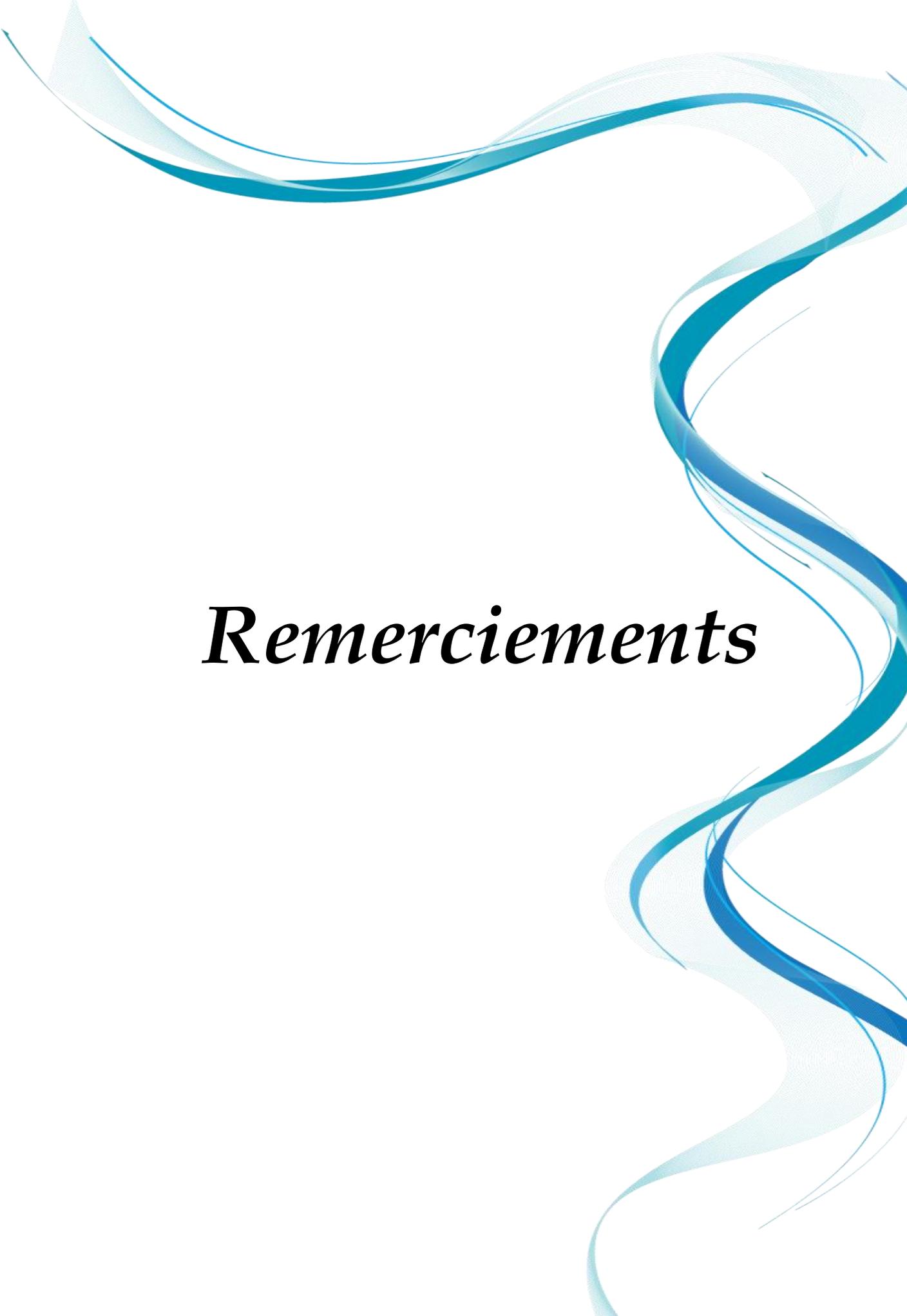
Devant le jury composé de :

Président : Mr Beztouh Djaber

Rapporteur : Mr Abbaci Ayoub

Examinatrice : M^{me} Bagdi Aicha

Promotion 2016-2017

A decorative graphic consisting of a thick, wavy blue ribbon that flows from the top left towards the bottom right. The ribbon has a slight 3D effect with lighter blue highlights and shadows, giving it a sense of movement and depth. It curves and loops across the page, framing the central text.

Remerciements

Remerciements Remerciements

Nous remercions notre dieu le tout puissant de nous avoir accordé la santé, le courage et la patience pour accomplir ce mémoire.

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements et les plus grands respects à notre promoteur Monsieur ABBACI A pour ses orientations, sa disponibilité, ses conseils judicieux, tout au long de la réalisation de ce travail

Nos remerciements s'adressent également à Monsieur Mizzi F, notre maitre de stage qui nous a accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie. et tous l'ensemble des employés du groupe Cevital en particulier service transit import.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce travail.



Dédicaces

Dédicaces

Dédicaces

Je dédie ce travail à tous ceux qui m'ont soutenu

*À mon cher **père** qui était la source de ma force et de mon bien-être, et à
ma chère **mère** qui m'a encouragé le long de mes études et qui a toujours
été là pour moi*

Et à toute ma chère famille

Sonia

Dédicaces

Dédicaces

Je dédie mon travail à Mes parents rien au monde ne pourrait compenser tous les sacrifices qu'ils ont consentis pour notre éducation et notre bien être afin que nous puissions réaliser nos objectifs.

*A ma très chère sœur **Siham** qui a été toujours à mes côtés.*

*A mon petit frère **Yanis** à qui je lui souhaite la réussite dans ses études.*

A tous mes amis.

A Mon binôme Sonia.

A Tous que J'aime de près ou de loin

Lydia

A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and looping. The ribbon has a gradient from light blue to a darker blue, with a slight shadow effect.

Les abréviations

Liste des abréviations

- **BMT** : Bejaia Mediterranean Terminal
- **CA** : Chiffre d'Affaires
- **CACI** : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
- **CAGEX** : Compagnie Algérienne D'assurance et de Garantie des Exportations
- **CFR** : Cost and freight
- **CREAD** : Centre de Recherche en Economie Appliqué et Développement
- **DA** : Dinar Algérien
- **DD** : Distribution Directe
- **DEV** : Déclaration des Eléments de Valeur
- **DSTR** : Déclaration Simplifiée de Transfert par Route
- **FMI** : Fonds Monétaire International
- **FMN** : Firme Multinationale
- **FSPE** : Fond Spécial pour la Promotion des Exportations
- **HH** : Hors Hydrocarbures
- **IDE** : Investissement Direct Etranger.
- **ISO** : International Standard Organization
- **LC** : Lettre de Crédit
- **MD** : Milliard de Dinar
- **NIF** : Numéro d'Immatriculation Fiscal.
- **OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
- **OEA** : Opérateur Economique Agréé
- **ONU** : Organisation des Nations Unies
- **PDCA** : Plan-Do-Check-Act
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprises
- **R&D** : Recherche et développement
- **SIGAD** : Système d'Information et de la Gestion Automatisée des Douanes
- **SMQ** : Système Management Qualité
- **SPA** : Société Par Actions
- **SWOT** : Strengths; Weaknesses, Opportunities and Threats
- **TIC** : Technique d'Information et de Communication

- **UE** : Union Européenne
- **USD** : United States Dollars



Liste des illustrations

I. Liste des tableaux :

Tableau n° 01: Avantages et inconvénients d'une licence internationale.....	14
Tableau n° 02: Avantages et inconvénients de la franchise internationale	15
Tableau n° 03: Avantages et inconvénients d'une filiale	16
Tableau n° 04: Avantages et inconvénients du bureau de représentation de la succursale	17
Tableau n° 05: Avantages et inconvénients de la joint venture	18
Tableau n° 06: La part des hydrocarbures dans l'exportation totale	24
Tableau n° 07: Effectif de Cevital Mars 2017	62
Tableau n° 08: La capacité de production des unités de Cevital agro-alimentaire (2016)	64
Tableau n° 09: Les principaux fournisseurs	65
Tableau n° 10: Les clients de Cevital	66
Tableau n° 11: Les produits exportés par Cevital en volume et en valeur pour l'année 2016	69
Tableau n° 12 : L'exportation du sucre blanc par Cevital en volume et en valeur pour la période 2014-2016.....	70
Tableau n° 13: Les forces et les faiblesses de l'entreprise Cevital.....	76
Tableau n° 14: Les opportunités et menaces liées à l'environnement externe de Cevital	78
Tableau n° 15: Comparaison entre Cevital et Cristal Union.....	84

II. Liste des figures :

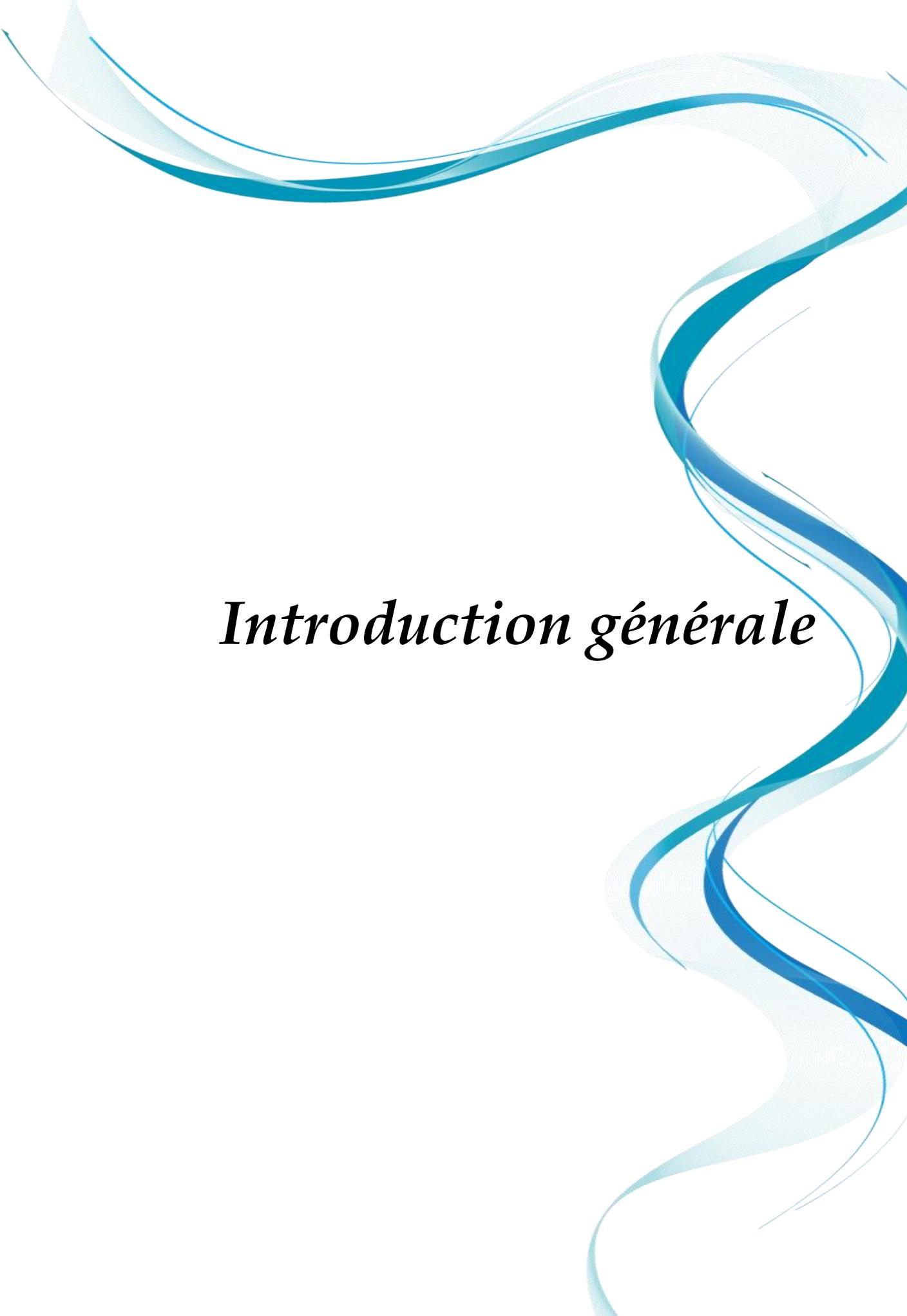
Figure N° 01: Le modèle SWOT.....	44
Figure N° 02: Macro-environnement-modèle de pestel	50
Figure N° 03: les cinq forces de Porter	57



Sommaire

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre 1 : L'internationalisation des entreprises</i>	05
<i>Introduction :</i>	05
section 1: Généralités sur l'internationalisation	05
section 2: Les modes de présence à l'étrangers	12
section 3:Le processus d'internationalisation des entreprises algériennes	19
<i>Conclusion:</i>	27
<i>Chapitre 2 : La compétitivité d'une entreprise à l'international</i>	28
<i>Introduction :</i>	28
Section1: Compétitivité « définition et typologie »	28
Section 2: Les facteurs stratégiques de la compétitivité	33
Section 3: Le diagnostic export et outils d'analyse	43
<i>Conclusion:</i>	59
<i>Chapitre 3: Les facteurs de la compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international</i>	60
<i>Introduction :</i>	60
Section 1: Présentation de Cevital agro-industrie	60
Section 2: L'internationalisation de Cevital	68
Section 3: Les facteurs de compétitivité de Cevital	76
<i>Conclusion:</i>	85
<i>Conclusion générale</i>	86
<i>Bibliographie</i>	VIII
<i>Annexes</i>	XI
<i>Table des matières</i>	XII

A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and overlapping itself. The ribbon has a gradient from light blue to a darker blue, with a subtle texture.

Introduction générale

Introduction générale

La mondialisation est un phénomène complexe aux multiples retombées, elle se caractérise par un triple processus, le premier concerne l'internationalisation des échanges ,c'est-à-dire le développement des flux d'exportation de biens et services, le deuxième correspond à l'internationalisation de la production qui résulte de l'accroissement des flux d'investissement et de multiplication des implantations à l'étranger et le troisième concerne la globalisation ,c'est-à-dire le développement des mouvements de capitaux à l'échelle mondiale et la mise en place de réseaux mondiaux d'information .

Le processus de mondialisation et les nouvelles conditions de compétitivité ont entraîné l'internationalisation des firmes qui sont confrontés à une concurrence internationale qui s'intensifie de plus en plus.

En effet, la concurrence ne s'exerce plus à l'échelle nationale, mais à l'échelle mondiale, cette évolution a offert de nouvelle opportunité pour les entreprises en élargissant leurs marchés, mais aussi la contrainte d'affronter la concurrence étrangère sur leurs marchés domestiques dans un monde en mutation accélérée, la dynamique de changement impose une adaptation et une anticipation de nouvelles tendances.

Dans ce contexte, l'Algérie a subi des changements économiques profonds depuis son indépendance pour transformer et moderniser son économie, elle a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur, ces derniers ont permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'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.

En dépit de l'usage intensif de ce concept un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint, pour certains la compétitivité représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur des nouveaux marchés, pour d'autre la compétitivité reflète plutôt la capacité de maintenir une balance commerciale positive, outre cette divergence, il semble vrai que ce

concepts change avec le niveau d'agrégation de l'analyse menée (niveau national, sectoriel, entreprise).

Relativement la compétitivité est la capacité de l'entreprise à affronter grâce à son potentiel, la concurrence des autres entreprises nationales ou des concurrents étrangers.

En terme économique la compétitivité est une notion qui s'applique à une entreprise, secteurs économiques ou un territoire, elle désigne la capacité d'une telle entité à fournir et vendre durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché en situation de concurrence¹.

La compétitivité devient plus que nécessaire pour répondre aux exigences de la concurrence internationale, alors les entreprises doivent consolider voir améliorer leur position compétitive et s'adapter aux jeux de marché ,à chaque étapes de la mondialisation et sur le savoir de recherche des méthode d'amélioration de leur compétitivité sur les marché mondiaux à travers la construction d'avantages compétitifs qui sont à la base de la création de richesse.

Cette compétitivité s'applique à l'entreprise proposant le meilleur rapport qualité /prix pour ses produits, ce qui lui permet d'être bien placée sur ses marchés de référence, l'entreprise accélère son avantage compétitif pour répondre efficacement aux défis que soulève la concurrence .la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa continuité

C'est pourquoi notre présent travail s'intéressera à la compétitivité des entreprises algériennes à l'international, en étudiant particulièrement le cas de CEVITAL qui est l'une des premières entreprises exportatrices en Algérie. Pour cela, notre problématique s'énonce dans les termes suivants :

Quels sont les facteurs de compétitivité au sein d'une l'entreprise exportatrice ?

De cette problématique découlent les questions secondaires suivantes :

- Qu'est-ce que la compétitivité à l'international et comment l'assurer ?

¹ Marte Henri. Rapport du commissariat au plan consacré à « l'intelligence économique et la compétitivité des entreprises ».Paris ,1994.p.07

- Quels sont les préalables permettant de déterminer les chances d'être compétitifs à l'international ?
- Quels sont les facteurs qui déterminent la compétitivité de Cevital ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons formulé ces hypothèses :

H1 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise sont internes.

H2 : la réussite de l'entreprise sur le marché local conditionne son succès à l'international.

L'intérêt premier de ce travail est de cerner la notion de compétitivité et ses différentes mesures. Notre travail consiste aussi à développer les notions fondamentales sur les facteurs qui sont à l'origine de la compétitivité des entreprises.

Le but de cette recherche se résume en une analyse graduelle de la tendance croissante des facteurs explicatifs de compétitivité dans le cadre de mondialisation, où la concurrence est de plus en plus intensifiée.

Pour ce qui est de notre méthodologie de travail, nous avons effectué une étude descriptive et analytique en consultant des ouvrages, des revues et des sites internet, en plus les informations et les observations tirées du stage pratique au niveau de la SPA Cevital.

Dans le but de répondre aux questions et valider les hypothèses posées précédemment, nous avons élaboré et adopté un plan de travail comportant trois chapitres :

Le premier chapitre consiste à présenter un aperçu sur l'internationalisation des entreprises, il est divisé en trois sections, la première section porte sur des généralités sur l'internationalisation quant à la deuxième, elle est consacrée aux modes de présence à l'étranger, et la dernière section sur le processus d'internationalisation des entreprises algériennes.

Le deuxième chapitre est consacré dans sa première section sur la définition de la compétitivité, la deuxième section porte sur les facteurs stratégiques de la compétitivité, quant à la troisième section, elle consiste à présenter le diagnostic export et outils d'analyse d'une entreprise.

Enfin, dans le troisième chapitre nous allons procéder à l'étude de cas au sein de l'entreprise exportatrice Cevital qui est en pleine progression et qui exerce dans un environnement à forte concurrence, la première section est consacrée à la présentation générale de l'entreprise, la deuxième section porte sur l'internationalisation de Cevital ,et la troisième section porte sur l'identification des principaux facteurs de la compétitivité qui permettent à l'entreprise d'être leader sur son marché et d'affronter les marchés internationaux .

A decorative graphic consisting of a thick, wavy blue ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and overlapping itself. The ribbon has a slight gradient and a soft shadow effect, giving it a three-dimensional appearance.

Chapitre I : Internationalisation
des entreprises

Introduction

L'extension des entreprises hors des frontières de leurs pays d'origine correspond au phénomène d'internationalisation de leurs activités économiques, donc ce terme désigne le transfert de tout ou une partie d'une fonction d'une entreprise vers un partenaire externe, et c'est un processus de croissance que l'entreprise choisit pour accroître ou développer ses activités au-delà de la frontière nationale, et pénétrer des marchés plus vaste, acquérir des approvisionnements et bénéficier d'une main-d'œuvre moins chère ou de meilleure qualité.

Ce chapitre sera consacré en premier lieu à la présentation du phénomène de l'internationalisation des entreprises, nous poursuivons par les modes d'internationalisation des entreprises et en dernier lieu au processus d'exportation des entreprises algériennes.

Section 1 : Généralité sur l'internationalisation

L'internationalisation d'une entreprise revêt de multiples aspects mais peut s'appréhender, d'une manière générale, comme l'intrusion d'une firme sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national.

1.1. Définitions des concepts de base :

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

1.1.1. L'internationalisation

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

Aussi « c'est une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national, elle peut s'exprimer par la conquête des marchés à l'exportation, par la

présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou des partenariats internationaux... »².

L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégique de l'entreprise, une forte concurrence qui s'internationalise et l'apparition de nouveaux marchés dans un nombre croissant de secteurs d'activités, ce qui oblige l'entreprise à sortir du cadre national et adopter une démarche internationale.³

Même si le développement à l'international est indispensable pour l'entreprise, cette décision nécessite de mener une réflexion, une méthode, réaliser un diagnostic avant l'action, et donc d'avoir une vision à long terme de l'entreprise et de son marché visé.⁴

1.1.2. La mondialisation

La mondialisation est un phénomène qui constitue la création d'un espace mondial tendant à supprimer les frontières nationales et un processus multidimensionnel qui induit l'entreprise à se développer à l'international sous diverses formes d'internationalisation ,qui sont relativement indépendantes, tel que les flux internationaux de capitaux ,d'actifs productifs, de transferts technologiques, les mouvements de migration et les mouvements de localisation des firmes ou en voie de multinationalisation etc.⁵

D'ailleurs, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'internationalisation est considérée la stratégie la plus développée, elle représente aujourd'hui une réalité inévitable qui s'impose à toute les entreprises, indépendamment de leur taille et de leur secteur d'activité.⁶

1.1.3. Les firmes multinationales

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

² Amelon J, Cardebat J : « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010, p.132

³ Lemaire J-P : « stratégie d'internationalisation : développement international de l'entreprise », 2^{ème} édition, Ed Dunod, paris, 2003 p.04

⁴ Bouveret-Rivat C, Mercier-suisse C : « PME : Conquérir des parts de marché à l'international », Ed Dunod, paris, 2010, p.08-09

⁵ Graiche L : « Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi ousou, 2012, p .06

⁶ Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.132.

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

Pour l'OCDE une firme multinationale est « toute entreprise qui, indépendamment de sa forme juridique particulière, exerce un contrôle direct ou indirect sur les actifs possédés par une ou plusieurs entreprises situées dans des pays différents de celui ou cette entreprise à son siège social »⁷.

L'ONU définit la multinationale comme de « grandes entreprises transnationales qui possèdent ou contrôlent des infrastructures de productions ou de services à l'extérieur du pays dans lequel elles sont basées ».⁸

1.1.4. La délocalisation

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

Les mouvements de délocalisation des entreprises peuvent être considérés comme une caractéristique des économies nationales qui s'ouvrent aux échanges internationaux, cette décision de se délocaliser est prise souvent par les grandes firmes.⁹

Le développement de l'entreprise justifie parfois une délocalisation, soit pour réduire ses coûts de production ce qui est dans le cas d'entreprise productive, soit par sa demande finale ce qui est le cas des entreprises à stratégie commerciale.¹⁰

Ce type d'organisation et rarement adopté par les entreprises, en raison de la difficulté qu'elles rencontrent, l'entreprise globale essaie de dépasser les différences culturelles et les religions qu'on peut les considérer comme les éléments qui freinent le développement de cette stratégie.

⁷ Graiche L, op.cit .p15.

⁸ Idem

⁹ Durousset M : « la mondialisation de l'économie », 2^{ème} édition, Ed Ellipses, 2005, p .70

¹⁰ Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C, op.cit, p.46-47.

1. 2. Le processus de l'internationalisation

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

➤ **Etape 1 : le diagnostic de l'entreprise**

- ✓ Il est nécessaire de comprendre et maîtriser le rôle du marketing international dans l'entreprise.
- ✓ Il est nécessaire de connaître les différents concepts d'internationalisation des entreprises.
- ✓ Ensuite, il faut déterminer l'impact des différentes organisations possibles sur le processus de l'entreprise.
- ✓ Il faut alors examiner les ressources de l'entreprise et les capacités de son management
- ✓ Enfin il faut déterminer des options stratégiques adaptées.

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

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

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

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

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

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

➤ Etape 5 : Implantation du programme

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

1.3. Les raisons d'internationalisation

La décision d'internationalisation pour une entreprise est compliquée, cependant, celle-ci est motivée par certain nombre de besoins et d'insuffisances, qui incitent les entreprises à les chercher, ces motifs sont les suivants ¹¹.

1.3.1. Les raisons stratégiques

Ces raisons sont regroupées en deux catégories

A) La répartition des risques

- ✓ Un risque de phase de cycle de vie : le produit est dans une phase de cycle de vie différente selon les pays choisis.
- ✓ Un risque de conjoncture : la situation n'est pas identique dans les pays en même temps.
- ✓ Un risque de dépendance : diversification géographique des débouchés et des approvisionnements.
- ✓ Un risque de concurrence : elle est plus ou moins développée selon les pays

B) La recherche d'avantages concurrentiels

- ✓ Disponibilité des ressources (matières premières, énergie).
- ✓ Le bas niveau des salaires : intéressant pour les industries qui emploient beaucoup de main d'œuvre.
- ✓ Productivité du travail et qualification de la main d'œuvre attirent certaines entreprises vers les USA, Japon.

¹¹ Kali Court et al, op-cit, p.4

1.3.2. Les raisons liées au marché

Les raisons liées au marché sont subdivisés en deux types de marché à savoir :

- ✓ Marché du produit saturé ce qui fait l'impossible de gagner des parts de marché.
- ✓ Réglementation qui limite le développement de l'entreprise : l'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables contribue fortement à renforcer la décision des entreprises d'internationaliser une partie de leurs activités, c'est le cas de la plupart des entreprises qui se situent dans des pays occidentaux où la réglementation est très contraignante.
- ✓ Conditions de production qui freinent le rythme de la croissance ou de profit.
- ✓ Internationalisation de la concurrence (ouverture des marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut occuper le terrain là où se trouvent les clients, mais aussi les concurrents).
- ✓ Imperfection des marchés : l'entreprise peut être obligée de s'implanter dans un pays pour avoir le droit d'y écouler sa production c'est-à-dire à cause des réglementations tarifaires, administratives ou protectionnistes.

1.4. Les risques de l'internationalisation

L'opération d'internationalisation est souvent accompagnée de certains risques. En général ces risques sont liés aux sous-évaluations des coûts et aux changements environnementaux.

1.4.1. La sous-estimation des coûts

Un engagement international se décide dans une perspective de profit à terme, l'information sur les marchés est souvent difficile à obtenir et surtout à contrôler (le plan stratégique suppose la gestion performante des instruments de la veille technologique), il apparaît souvent que les recettes attendues d'un nouveau marché ont été surévaluées et les coûts d'accès sous évalués.

Les erreurs d'appréciations portent le plus souvent :

- ✓ sur l'existence des coûts cachés d'accès au marché.
- ✓ Une sous-évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise évaluation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances

existantes sur le territoire étranger entre partenaires locaux ou étrangers, publics ou privés.

- ✓ Une mauvaise évaluation de l'incidence de la distance culturelle, langue, développement économique
- ✓ La qualité variable et parfois inexacte des informations locales.
- ✓ L'hétérogénéité des situations locales.

1.4.2. L'environnement international incontrôlable

Certaines évolutions sont soudaines et imprévisibles, elles risquent de mettre l'entreprise en péril.

- ✓ Modifications réglementaires ou législatives, en particulier en matière douanière.
- ✓ Les variations des taux de change.
- ✓ L'instabilité qui engendre le risque pays.

1.4.3. Autres Risques

- ✓ **La durée** : la découverte puis la conquête de nouveaux marchés exige du temps et beaucoup de patience avant les premières affaires concrètes.
- ✓ **Coûts élevé** : études de marchés, coûts des déplacements, frais de transport, taxes douanières. L'internationalisation demande de gros investissements avant même de porter ses fruits, et continue d'engendrer des coûts spécifiques.
- ✓ **Complexité** : multitude de marchés potentiels, barrières culturelles et linguistiques, formalités et taxations complexe etc, toutes ces spécificités du commerce international supposent des compétences et des ressources en personnel dont ne disposent pas la plupart des entreprises.

Section 2 : Les modes de présence à l'étranger

Toute entreprise qui se met à la conquête des marchés étrangers est appelée à prendre des décisions concernant la stratégie à adopter à l'international et devra opter pour une ou plusieurs formes d'internationalisations.

L'objectif de cette section est alors de déterminer les différentes modes d'internationalisation des entreprises

2.1. L'exportation

L'exportation est une stratégie qui représente l'ouverture de l'entreprise à l'international. Elle correspond à la première phase de développement international de l'entreprise.

Il existe trois grandes techniques dans les stratégies d'exportations : l'exportation directe, l'exportation indirecte et l'exportation associée :

2.1.1. L'exportation directe :

L'exportation permet à l'entreprise d'acquérir la première expérience sur le marché étranger, pour lequel elle est autonome dans la gestion de son activité commerciale.

L'entreprise qui adopte cette technique, doit maîtriser la commercialisation, et assumer les risques commerciaux à l'étranger.

L'exportation directe évite les intermédiaires, les bénéfices sont réservés à l'entreprise sans supporter les coûts de rémunération des intermédiaires. Cette technique nécessite la mobilisation de ressources internes importantes en matières logistique, administrative, financière ou commerciale.

2.1.2. L'exportation indirecte

L'entreprise choisit l'exportation indirecte pour contourner les difficultés liées à l'exportation directe, ceci pour plusieurs raisons : partager les coûts et les risques, se rapprocher des clients étrangers, faciliter le mécanisme d'adaptation du produit etc, dans ce

cas , l'entreprise recourt à des intermédiaires commerciaux qui ont les ressources , les compétences ,la connaissance et l'expérience du marché.¹²

2.1.3. L'exportation concertée ou associée

L'exportation associée c'est lorsque l'entreprise exportatrice réalise une opération d'exportation avec un groupe d'entreprises. C'est l'association avec une ou plusieurs entreprises nationales, rarement étrangères, pour créer un groupement d'exportateurs, et de créer un réseau commun de vente à l'étranger.

2.2. Le mode d'internationalisation par système contractuel (accord)

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

2.2.1. Les transferts internationaux de technologie

C'est une opération de vente de technologie et du savoir-faire. L'exportateur s'occupe principalement de la création du produit et des étapes nécessaires à son lancement ; et confie la fabrication et la commercialisation à une société étrangère.

Dans ce type de transactions, le fournisseur doit également transférer les connaissances de technologie et de fabrication à l'acheteur. Cela permet à l'exportateur de développer ses marchés extérieurs, tandis que la société étrangère profite de la vente d'un produit compétitif sur son marché.

Les transferts de technologies offrent certains avantages pour l'entreprise, de limiter les investissements et les risques commerciaux, une facilité d'accès aux marchés difficiles notamment les pays en développement, mais peuvent présenter certaines inconvénients, avoir des difficultés de trouver un bon partenaire, le risque de dépasser le droit de propriété et de contrefaçon et risque liées à la garantie d'efficacité .¹³

¹² Graiche L, op.cit., P 80.

¹³ Amelon J, Caredebat J, op, cit, p 205.

2.2.2. La licence internationale

Un contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays cède à une autre entreprise d'un autre pays, le droit d'utiliser ou d'exploiter sa marque, sa technologie, ou autre droits de propriétés, pendant une période déterminée, sur un territoire défini.

La licence internationale reste une méthode d'implantation très sollicitée par les entreprises qui n'arrivent pas à accéder aux marchés étrangers.¹⁴

Tableau n°01: Avantages et Inconvénients d'une licence internationale :

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> -Moyen rapide avec faibles coûts de pénétrer un marché étranger. -Risque commerciale nul. -Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le licence peut être un concurrent, risque de part de marché. -Difficultés de coordonner un licencié. -Risque de contre- façon, risque pour l'image de marque.

Source : Amelon J, Cardebat J : « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise » op.cit., p205.

2.2.3. La franchise commerciale internationale.

La franchise est un mode de développement pour une stratégie d'entreprise. C'est un contrat par lequel un exportateur (franchiseur) concède à une ou plusieurs entreprises (franchisé), le droit d'usage et d'exploitation d'une marque, d'une expérience, d'un symbole, d'un nom commerciale ou autres droits de propriété, en contrepartie d'une rémunération constitue en générale d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage sur le chiffre d'affaire.¹⁵

Elle représente ,pour le franchiseur, une politique d'expansion et d'internationalisation .le franchisé ,quant à lui ,utilise la franchise comme un moyen dans sa stratégie de création de sa propre entreprise .il gagne en effet du temps et de l'argent en suivant les principes d'un

¹⁴ Graiche L, Op.cit. , p.205.

¹⁵ Amelon J, Caredebat J, op, cit, p, 206.

concept expérimenté, en bénéficiant de la puissance d'un réseau, de l'image de marque d'une enseigne, de l'encadrement d'experts.¹⁶

Tableau n°02 : Avantages et inconvénients de la franchise internationale

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Un investissement financier limité - Un développement international rapide - Un risque moindre pour l'exportateur car une partie supportée par le franchisé. 	<ul style="list-style-type: none"> - La difficulté de sélectionner les franchisés - Formule réservée aux exportateurs possèdent un savoir-faire reconnu à l'étranger. - complexité de gérer et contrôler un réseau de franchisés

Source : Amelon J, Caredebat J : « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise » op.cit., p206.

2.3. Les investissements directs à l'étranger

Les IDE sont définis par le manuel de la balance des paiements du FMI, comme : « l'investissement direct à l'étranger (IDE) est l'action d'un investissement, basée dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert un intérêt d'au moins 10% dans une entreprise résidente dans un autre pays ». L'IDE désigne des engagements de capitaux effectués, en vue d'acquérir un droit de propriété qui accorde un pouvoir de décision dans une entreprise située à l'étranger.

Comme la finalité de l'opération à l'étranger est supposée être celle de la gestion durable, on peut ainsi distinguer l'investissement direct de l'investissement de portefeuille. Ce dernier est constitué de simples placements financiers, soit à caractère spéculatif (acquisition d'actions, d'obligations, de produits dérivés, option et autres instruments financiers). Les IDE sont effectués dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investissement.¹⁷

¹⁶ Minh-Ngoc Nguyen « la franchise, une méthode d'implantation dans le commerce de détail » www.cidegef.refer.org, consulté le : 11/04/2017.

¹⁷ Durousset M, op.cit., p.65-66

2.3.1. Les formes d'IDE

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes : la filiale, la jointe venture, le bureau de représentation et la succursale.

A) La filiale

La filiale est une entité créée par la maison mère sur un territoire étranger, avec une personnalité juridique indépendante de sa maison mère, mais contrôlée majoritairement par celle-ci. La filiale reste autonome de sa gestion quotidienne, mais elle travaille avec sa maison mère au niveau stratégique, elle peut assurer la production, et elle peut éventuellement être chargée de la prospection, la vente, le service, après-vente.¹⁸

Tableau n°03 : Avantages et inconvénients de la filiale

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - la connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché. - Observation permanente des concurrents locaux étrangers. - La présentation d'une filiale à l'étranger permet de rassurer les clients. - Forte réactivité en cas de mutation de marché. - Contrôle totale de la politique commerciale. 	<ul style="list-style-type: none"> - le montant de l'investissement est élevé au départ. - Formalité de constitution parfois complexes et importantes. - Exige une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation. - Le contrôle financier d'une filiale est plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.

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

¹⁸ Bouveret-Rivat C, Mercier-suisse C, op.cit., p.67

B) Succursale

C'est une entité entièrement dépendante de sa maison mère, elle n'a pas de personnalité juridique, elle permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché.

Les fonctions d'une succursale sont presque les mêmes que celle d'une filiale : la prospection le suivi des ventes, présentation commerciale, aide la maison mère dans la gestion des commandes.¹⁹

C) Le bureau de représentation

C'est une forme d'implantation qui est considérée comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger. Il ne dispose pas d'une personnalité juridique.

Le bureau de représentation a plusieurs fonctions consistent la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, présentation des produits, et la coordination d'un réseau d'agents.²⁰ Le bureau de représentation est un choix pertinent pour l'entreprise si :

- Elle dispose d'une représentation certaine à l'international et sur le marché en particulier.
- Elle dispose d'un personnel qualifié et disponible pour l'export.

Tableau n°04 : Avantages et inconvénients du bureau de représentation de la succursale

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

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

¹⁹ Graiche Op.cit. p.105.

²⁰ Les formes d'implantations, sur le site : www.eco-entreprises.fr , consulté le : 15/04/2017

D) La joint-venture

La joint-venture est un accord entre deux entreprises partenaires établies dans des pays différents dans le but de constituer une filiale sur le marché du partenaire étranger. Afin d'assurer la réussite de leur filiale commune, les deux entreprises s'engagent à mettre en commun les compétences spécifiques qui leur sont propres, qu'elles soient commerciales, techniques, mais aussi à mettre en commun des moyens financiers et humaines.²¹

La joint-venture ou encore « opération conjointe » se rapporte soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différentes, d'une société industrielle ou commerciale, soit à la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé.

Le gouvernement des pays d'accueil encourage les joint-ventures, ils y voient un moyen qui favorise le développement économique.

Tableau n°05 : Avantages et inconvénients de la joint-venture

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

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

²¹ Graiche L , op.cit. p.96

Section 3 : Processus d'internationalisation des entreprises algériennes

L'un des effets immédiats de cette libéralisation du commerce extérieur est d'avoir mis nos entreprises en concurrence avec celles des pays étrangers déjà bien établies sur les marchés internationaux. Mais en termes d'opportunités, ils peuvent créer un climat favorable aux investissements et par conséquent aux exportations, grâce au faible coût des biens d'équipements et des produits intermédiaires et à la possibilité pour nos entreprises d'accéder à des marchés plus large.

3.1. Stratégies d'entreprise et exportation

Il peut paraître paradoxal de parler de pratique des stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes dans une économie mono-exportatrice dont l'industrie a fait l'objet d'un protectionnisme qui l'a déconnecté des exigences d'une production compétitive (en terme de coût, qualité, délai). S'il est vrai que la diversification des exportations, tentée depuis 1986, n'a pas donné de résultats, il n'en demeure pas moins que cette insuffisance ne signifie pas absence de démarches.

Pour toutes entreprises désirantes de se développer à l'international, elles doivent être en mesure de faire face à la concurrence étrangère. Dans ce qui suit, nous essayerons de présenter la démarche d'internationalisation des entreprises Algériennes à partir des résultats des différentes études nationales traitant ce sujet.

A) Stratégie à l'exportation

L'élaboration d'une stratégie d'exportation suppose une motivation, mais est également la traduction d'une capacité à l'exportation.

B) La motivation de l'exportation :

D'après les résultats de l'étude de CREAD qui ont permis de constater que la plupart de nos entreprises ont pris conscience de la nécessité d'exporter dans un environnement de plus en plus ouvert à la concurrence (70% des entreprises questionnées déclarent appréhender l'exportation comme une stratégie offensive visant à assurer leur pérennité et leur croissance).

C) La capacité à exporter

Il faut mettre en évidence des potentialités, des aptitudes à même de permettre aux entreprises d'initier un processus d'internationalisation. Dans cette optique, il apparaît intéressant de proposer aux entreprises d'identifier les raisons qui justifient leurs volontés d'exporter et également, d'en préciser les obstacles afin d'avoir une appréciation des facteurs qui favorisent et des facteurs qui freinent.

Les entreprises algériennes possèdent des potentialités de production en terme de qualité et coût ce qui leur permettent de franchir les marchés étrangers. Mais cette potentialité est accompagnée par des contraintes empêchant une bonne performance à l'exportation.

Dans ce contexte, la performance de la stratégie d'exportation des entreprises algériennes est atténuée par des contraintes dont l'entreprise doit prendre en charge. Ces contraintes sont principalement les suivantes :²²

- ✓ L'exportation implique un certain nombre de choix qui ne peuvent être faits sans un diagnostic préalable. Toutefois, ce dernier se limite à une collecte d'information sur le pays d'un client à l'origine d'une commande.
- ✓ Pour ce qui est du choix et de l'accès aux marchés, pour la majorité des exportateurs, il se fait grâce à leur réseau de connaissance à l'étranger, généralement par le biais de leurs fournisseurs. L'accès au marché se fait également grâce à des organismes d'appui et autres associations et par le biais de manifestations officielles, notamment les foires internationales, ce qui confirme le caractère aléatoire des exportations.
- ✓ Selon l'approche comportementale, au début du processus d'internationalisation, les entreprises se limitent aux marchés proches culturellement ou géographiquement dans le but d'acquérir l'expérience nécessaire pour aborder des marchés plus lointains.

3.2. Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures

Pour soutenir et renforcer le commerce extérieur de l'Algérie en matière d'exportation hors hydrocarbures, plusieurs organismes ont été créés tels que : ALGEX, CAGEX, FSPE, CACI et le couloir vert.

²² Samia LEFGOUNE, « Les exportations Algériennes face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes » mémoire de magistère en sciences économique, université de Tizi Ouzou, 2011. P.12-15.

3.2.1. L'agence Nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX)

ALGEX s'inscrit dans une politique d'expansion des échanges commerciaux et d'intégration mondiale. La création de cet organisme par le décret exécutif n° 04-174 du 12 juin 2004(J.O N°39), est venue pour apporter un support efficace aux exportations hors hydrocarbures.

L'agence de promotion du commerce extérieur a pour mission²³ :

- Aider les exportateurs à connaître et à comprendre les règles et les pratiques du commerce international ;
- Accompagner les exportateurs dans les manifestations commerciales à l'étranger ;
- Aider les exportateurs à faire connaître leurs produits et services sur les marchés extérieurs ;
- Mettre en œuvre des actions pour le suivi des importations,

3.2.2. La compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations

La CAGEX a été créée en 1966 par l'ordonnance N°96/06 du 10/01/1996 et elle exerce une double activité à savoir :

- une activité pour son propre compte où elle engage ses fonds propres (la couverture du risque commercial) ;
- une activité pour le compte de l'Etat et sous son contrôle (risque politique, risque de catastrophe naturelle, risque de non transfert) où elle engage les fonds de l'Etat.

D'une manière globale, les missions principales de la CAGEX sont²⁴ :

- couverture de risque à l'exportation ;
- Représente une banque de données en matière d'accès aux informations sur les marchés extérieurs ;
- Coassurance et réassurance.

²³ Recueil relatifs aux avantages et facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures, « Ministre du commerce, direction de la promotion des exportations, »avril 200, p.8

²⁴ www.cagex.com, consulté le 16/04/2017

3.2.3. Le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE)

Le FSPE est institué par l'article 195 de la loi de finances de 1996, il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

Le FSPE prend en charge une partie de certains frais à l'occasion d'opérations commerciales liées aux exportations. Il s'agit de :

- Financement d'une partie des frais liés aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité de services destinés à l'exportation.
- Une partie des frais de participation des exportateurs aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger, ainsi que la prise en charge des frais de participation des entreprises aux forums techniques (le taux de remboursement varie entre 35% dans le cas d'une participation individuelle et 65% dans le cas d'une participation aux foires inscrites au programme officiel).
- Une prise en charge partielle destinée aux PME pour l'élaboration du diagnostic « export », la création de cellules « export » internes.
- La prise en charge d'une partie des coûts de prospections des marchés extérieurs supportés par les exportateurs ainsi que l'aide à l'implantation initiale d'entités commerciales sur les marchés étrangers.
- L'aide à l'édition et à la diffusion de supports promotionnels des produits et services destinés à l'exportation et à l'utilisation de techniques modernes d'information et de communication (TIC).
- L'aide à la création de labels, à la prise en charge de frais de protection à l'étranger des produits destinés à l'exportation (labels, marques et brevets), ainsi que le financement des médailles et décorations attribuées annuellement aux primo exportateurs et de récompenses de travaux universitaires sur les exportations hors hydrocarbures ;
- L'aide à la mise en œuvre de programmes de formation aux métiers de l'exportation ;
- Une partie des frais de transport à l'exportation des produits périssables ou à destination éloignés (un taux uniforme de 25% pour toutes les destinations et tous les produits) ;

3.2.4. La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI)

La CACI, créé par le décret exécutif N°96-93 du 03/03/1996, cet organisme a pour objectif principal d'assister les entreprises dans la conduite des opérations d'exportation, mettre en relation d'affaires, d'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs d'activités de l'économie nationale. Les missions principales de la CACI sont :

- les chambres assument une mission représentative, consultative, administrative et d'expansion économique au niveau de leur circonscription territoriale
- elles peuvent fonder, administrer ou gérer des établissements de soutien à ces activités et des infrastructures à caractère commercial et industriel.²⁵

3.2.5. Le couloir vert

Le couloir vert constitue un appui ou une facilitation qui est accordée depuis septembre 2006 à l'exportation de dattes, et consiste en l'assouplissement du passage en douane de la marchandise, qui subit uniquement un contrôle documentaire ce qui se traduit par une facilité engendrant une réduction considérable des délais d'expédition. Cette facilitation doit être étendue à terme aux autres exportations de produits périssable : produits agricoles et de la pêche²⁶.

3.3. La configuration des exportations algériennes

L'économie algérienne est basée essentiellement sur l'exploitation des hydrocarbures, ressources quasi unique du pays. Ces derniers constituent la principale source de revenu du pays. Durant la dernière décennie, les recettes d'hydrocarbures ont permis de financer les différents programmes de relance économique et de réduire considérablement la dette extérieure du pays.

²⁵ www.caci.dz.consulté le 16/04/ 2017

²⁶ Les exportations hors hydrocarbures, Ministère Algérie, direction de la promotion des exportations, février 2008, p.7 .www.mincommerce.gov.dz. Consulté le 19/04/2017

3.3.1. Le poids des hydrocarbures dans les exportations de l'Algérie

Pour le pouvoir public algérien, le secteur des hydrocarbures continuera de contribuer aux équilibres financiers internes et externes, il représente entre 30 à 50% du PIB et plus de 94,11 % des recettes d'exportations en 2016.

Il faut noter que, cette dépendance aux hydrocarbures représente un élément de fragilité au choc externe. On constate que la faiblesse structurelle de l'économie locale et sa dépendance vis-à-vis des hydrocarbures et qu'elle est accordée exclusivement sur les ventes de ces données. Toute fluctuation de la demande des hydrocarbures ou des prix de celle-ci aura des suites majeures sur l'économie algérienne.

Tableau n°06: La part des hydrocarbures dans l'exportation totale (en milliard de dollar)

Années	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exportations Totales	60.45	79.13	45.17	57.05	73.48	73.98	65.5	59.4
Exportations des hydrocarbures	59.3	77.19	44.41	56.14	71.66	71.81	63.33	58.34

Source : réalisé à partir des données de la Banque d'Algérie, bulletin statistique trimestriel.

Les hydrocarbures est la ressource économique principale en Algérie. Ce secteur a toujours occupé une place prépondérante dans l'économie Algérienne. Elles présentent 97% des revenus extérieurs

En 2008, on constate un accroissement important des exportations, d'une valeur de 23,59 milliards de dollar, engendré par une hausse importante des prix du pétrole.

Avec le ralentissement économique dû à la crise financière, une chute brutale du prix de pétrole, ce qui a causé une diminution fatale des exportations de 33milliards de dollar par rapport à l'année 2008²⁷.

En 2010, les exportations hydrocarbures enregistrent à nouveau une augmentation, passant de 44,41 milliards de dollar en 2009 à 71,81 milliards de dollar en 2012.

²⁷ Haoua K : "l'impact des fluctuations des prix du pétrole sur les indicateurs économiques en Algérie", mémoire en vue de l'obtention d'un diplôme en magistère, 2012, p.4.

A partir de 2013, on constate un ralentissement des exportations hydrocarbures passant de 71,81 milliards de dollar en 2012 à 63,33 milliards de dollar en 2013 et à 58,34 milliards de dollar en 2014 et cela à cause de la chute du prix de pétrole.

3.3.2. Les exportations hors hydrocarbures en Algérie

Après avoir mis en évidence le poids des exportations d'hydrocarbures dans l'économie Algérienne, nous allons nous intéresser aux exportations hors hydrocarbures

A) L'état des exportations hors hydrocarbures HH

Depuis 1980-1981, la promotion des exportations hors hydrocarbures est considérée comme une nécessité pour préparer l'après pétrole. Ce n'est qu'après la crise de 1986 que cette question reviendra à nouveau, et que l'Etat Algérien a indiqué clairement le danger que comporte une politique de développement qui se base uniquement sur les ressources énergétiques²⁸.

A partir de 1996, les pouvoirs publics ont commencé l'instauration des dispositifs pour promouvoir les exportations hors hydrocarbures.

Par ailleurs, le niveau des exportations HH demeure, très faible et insignifiant en comparaison au volume global des exportations de l'Algérie. Elles ne représentent que 2,5 à 3% du volume totale des exportations.

La part des exportations hors hydrocarbures demeure marginale, par rapport aux exportations des hydrocarbures, qui occupent toujours une place prépondérante dans l'économie algérienne. Même au plus bas des cours pétroliers (1986-1988)²⁹, les exportations hors hydrocarbures ne représentent respectivement que 3 et 5% du volume total.

B) Les facteurs de stagnations des exportations Hors Hydrocarbures

La faiblesse des exportations Hors Hydrocarbures en Algérie s'explique par le divers dysfonctionnement et défaillance d'ordre économique, institutionnel, et organisationnel, auxquelles n'échappent pas les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices. Les

²⁸ Redouane A : " Développement des PME et promotions des exportations : quelles perspective pour l'Algérie ?", mémoire préparé pour l'obtention du diplôme de magistère, 2009, p.72

²⁹ Boutaleb K : Les restructurations industrielles et l'objectif de l'exportation. Cahiers du CREAD, n° 43, 3^{ème} trimestre 1997.

différents rapports traitant ce sujet ont soulevé deux types de facteurs entravant les entreprises à exporter : les facteurs macroéconomiques et les facteurs microéconomiques.

➤ **Les facteurs macroéconomiques**

Ce sont les facteurs caractérisant l'environnement institutionnel et organisationnel de monde des affaires en Algérie. Sur ce point ; il y'a lieux de citer des facteurs caractérisant le système productif Algérien :

- Le système productif orienté quasi exclusivement vers la satisfaction du marché intérieur.
- La dépendance des approvisionnements extérieurs en pièce de rechange et surtout en consommation intermédiaire.
- La non performance de l'environnement des affaires (institutionnelles et règlementaires) ce qui réduit la compétitivité des entreprises.
- Le chevauchement des Missions des institutions et organismes en charge de la promotion des exportations et une absence de coordination sur le terrain des opérations
- L'inefficience du système de financement et un autre facteur de cette stagnation. Ainsi, les contraintes résidentes dans les délais de domiciliation les crédits documentaires et les délais d'encaissement
- Les entreprises algériennes sont souvent concentrées dans des activités à faible valeur ajoutée et se focalisent dans la production de biens de consommation dans le but de satisfaire la demande locale.

➤ **Les facteurs micro-économiques**

Ce sont les facteurs relevant du comportement des entrepreneurs algériens expliquant l'absence des entreprises Algériennes sur les marchés étrangers, ces facteurs peuvent être résumés dans les points suivants :³⁰

- La crainte des entrepreneurs d'affronter le marché international à cause des nombreux défauts constatés au sein de l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises .cette peur est due, d'un côté a une crainte des pressions internationales et de l'autre, aux entraves de l'administration algériennes.

³⁰ Redouane Abdellah , op.cit. .p 75.

- L'absence de circuit de distribution spécifique et de service après-vente pour faciliter à la fois leurs opérations commerciales ou pour prospector les marchés.
- La qualité des produits et de service, résultat du retard technologique des entreprises Algériennes du à son tour à l'état des équipements qui ne répondent pas, pour la plupart, aux normes internationales, et au faible niveau de formation du personnel pouvant prendre en charge des équipements de produits à l'exportation est insuffisante en terme de qualité.

Conclusion

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

En Algérie, après l'indépendance, le processus d'internationalisation est limité seulement à l'exportation des hydrocarbures .Mais, suite au choc pétrolier au milieu des années 80, ce processus s'est élargi vers l'exportation des produits hors hydrocarbures.



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

Introduction

Dans le cadre de la mondialisation des échanges, les entreprises sont confrontées à une concurrence internationale plus forte et qui s'intensifie de plus en plus, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne et devient une nécessité pour toute entreprise pour faire face à la concurrence accrue et répondre aux exigences du marché.

Le champ de la compétitivité s'est élargi à l'analyse des relations commerciales internationales, pour certains la compétitivité représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur de nouveaux marchés, pour d'autres la compétitivité reflète plutôt la capacité de maintenir une balance commerciale positive. Outre cette divergence, il semble vrai que ce concept change avec le niveau d'agrégation d'analyse que nous voulons mener (niveau national, sectoriel, entreprise).

Compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux.

Dans ce chapitre nous allons analyser les facteurs stratégiques de la compétitivité, il s'agit dans une première section d'apporter un éclairage théorique sur le concept de la compétitivité de l'entreprise, et dans une seconde section nous allons analyser les facteurs de compétitivité qui sont au-delà du contrôle de l'entreprise, afin de bien comprendre la compétitivité de l'entreprise. Pour la troisième section portera le diagnostic export et outils d'analyse dans une entreprise exportatrice.

Section1 : Compétitivité « définition et typologie »

Pour se développer une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle et accaparer d'une manière rentable et durable une part de marché en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité, en particulier, dans un contexte fortement concurrentiel. Pour cela, l'entreprise doit parvenir à réduire ses coûts de production et de commercialisation par rapport à ses concurrents et offrir un produit qui répond aux exigences.

1.1. Définition de la compétitivité

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 son marché interne.

La compétitivité d'une entreprise est généralement définie comme sa capacité à faire face à la concurrence, c'est-à-dire à maintenir et accroître ses parts de marchés face aux autres entreprises nationales ou étrangères.

D'après INGHAM Marc 1998³¹ : « la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité dans des conditions de concurrence libres et ouvertes, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »

D'après SAUVIN THIERRY³² : « une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif (répond par exemple, aux attentes des consommateurs).l'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé ».

1.2. Les types de la compétitivité :

La compétitivité est désignée de deux façons différentes selon l'origine de ses facteurs : « par les prix », « par les coûts » ou « hors prix ».

1.2.1. Compétitivité prix -coûts

La compétitivité prix basée sur la capacité de l'entreprise à offrir un bien ou un service à un prix inférieur à celui des concurrents, avec une qualité identique .elle exprime l'évolution des domestiques comparées à l'évolution des prix dans les pays concurrents³³.la compétitivité-coûts englobe ,outre les charges fiscales ,les coûts liés à l'activité de l'entreprise telle que les coûts de main d'œuvre .afin de conserver une marge suffisante ,cela implique des coûts de production inférieures à ceux de ses concurrents nationaux ou étrangers .³⁴

³¹ Ingham Marc, « Management stratégique et compétitivité », Edition de Boeck Université, Paris, 1995, p.2.

³² Sauvin Thierry, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », ellipses, paris, 2009.p.8.

³³ Dans ses conditions, une économie est dite compétitive, soit en augmentant sa part relative à l'exportation, soit en limitant la pénétration des importations sur le marché intérieur.

³⁴ A.Beitoin, A.Casorla, 2001, OP.cit, p.69.

1.2.2. La compétitivité hors prix

Exprime la faculté d'une économie à capter la demande grâce à des facteurs autres que les prix et à s'adapter aux évolutions de la demande (traduisant la qualité de spécialisation).

Elle est essentiellement fondée sur l'investissement, la souplesse, et la flexibilité de l'allocation des facteurs et l'innovation³⁵. La compétitivité hors prix peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle.

A) La compétitivité technologique

Fait référence, dans la lignée des préoccupations d'auteurs comme Schumpeter ou Marshal, à une «forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts (comme c'est le cas dans l'analyse des marchés), porte sur les produits eux même³⁶. Elle se réfère à la recherche à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence³⁷ ».

B) La compétitivité structurelle

La compétitivité structurelle indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence et ce, par d'autres moyens que le prix. la différenciation recherchée s'inscrit dans le temps. Elle s'effectue pour l'essentiel par la qualité des biens et services produits individuellement ou en assortiment par l'image, et la réputation que le marché concourt à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing³⁸. la capacité de différenciation de l'entité doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation. Cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration des facteurs particuliers tels que la recherche et développement et le capital humain.³⁹.

³⁵ A. Beitoine, A. Casorla, 2001, ibid.

³⁶ A. Beitoine et A. Casorla, 2001, op.cit.p.63.

³⁷ Bertrand NEZYS, « la compétitivité internationale », Edition, ECONOMICA, Paris, 1993, p6.

³⁸ Marniesse, S. & Filipiak, E, « compétitivité et mise à niveau des entreprises. Approche Théorique déclinaisons opérationnelles », Agence française de développement, MAGELLAN Cie, paris, 2003, p.46.

³⁹ M. Dejardin, « la compétitivité structurelle », Revue reflets et perspectives de la vie économique », Tome XLV, N°1, 2006, p.13.

1.3. Les Mesures de la compétitivité

Les instruments de mesure de la compétitivité sont nombreux, ils se différencient d'un niveau d'analyse à un autre, on distingue deux niveaux d'analyse le niveau sectorielle et le niveau micro-économique (l'entreprise).⁴⁰

1.3.1. Au niveau sectoriel

Au niveau sectorielle trois types de mesures utilisés à savoir : les mesures relatives au coût de production, les mesures relatives à la productivité des facteurs, et les mesures relatives aux échanges commerciaux.

A) Les Mesures relatives au coût de production

La majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité et, par conséquent, de l'avantage comparatif ont été principalement axées sur la comparaison internationale des coûts de production (Stanton, 1986, Tange 1992). Par ailleurs, étant données les différentes procédures d'échantillonnage, d'agrégation ainsi que les différentes sources de données, les coûts de production peuvent ne pas être directement comparable et constituent, par conséquent, des indicateurs imparfaits de la compétitivité (Ahearn et al, 1990). Le coût des ressources, le coût de production d'une unité de produit apparaît comme une meilleure alternative pour l'application du modèle de l'avantage comparatif (Van Duren et Martene, 1992)⁴¹.

B) Les Mesures relatives à la productivité des facteurs

Elles consistent en l'écart de productivité entre deux entités, qui est la différence relative de produits moins la somme de la différence relative du niveau des entrants pondérés par leurs parts. La diminution des écarts de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde, l'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes majeures. La première est que cet indicateur ne capte que les différences dues à la

⁴⁰ Lachall.L, « la compétitivité : concepts, définitions et application, in revue le future des échanges agroalimentaire dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité Zaragoza : CIHEAM N°57, 2001, p29

⁴¹ Lachall.L, OP.CIT, 37

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

technologie et aux écarts des efficacités techniques .les différences de compétitivité dues aux différences des prix des facteurs sont négligées .la deuxième est que cet instrument à l'instar des coûts de production ne contient aucune information quant aux déterminants de la compétitivité hors prix.

C) Les Mesures relatives aux échanges commerciaux

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

1.3.2. Au niveau micro-économique (entreprise)

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

A) La croissance de la part de marché

La croissance de la part de marché a été utilisée comme indicateur de performance dans nombreux travaux empiriques (Larson et Rask1992), cependant, à l'encontre des mesures relatives aux coûts de production et ceux relatives à la productivité des facteurs, cet indicateur capte aussi les facteurs de compétitivité hors prix que les facteurs de compétitivité prix affectant la performance d'un produit donné qui est considéré comme étant une mesure du résultat final de la compétitivité. En dépit de son utilisation répandue, une insuffisance à l'encontre de cet indicateur peut être avancée. En effet cet indicateur ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part du marché dû à une performance supérieure de celui dû à une subvention des exportations ,ni entre une diminution de la part due a une faible performance de celle due à un quotas ,une telle insuffisance peut s'avérer trop militante pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politique.

B) Les Mesures relatives au profit.

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

Étudier la compétitivité d'une entreprise revient par conséquent à analyser la performance de l'entreprise par rapport à la concurrence, tant dans ses coûts que dans l'obtention de ses avantages concurrentiels. Une telle démarche passe généralement par un diagnostic stratégique qui va consister à analyser le modèle économique de l'entreprise et à apprécier son positionnement stratégique au sein de son environnement

Section 2: Les facteurs stratégiques de la compétitivité

Les facteurs de compétitivité d'entreprise qui font l'objet de cette deuxième section consistent en des facteurs internes pouvant jouer positivement ou négativement sur la compétitivité, sa capacité à réaliser des économies d'échelles, à répondre à la demande, la qualité des produits, les différentes stratégies adaptées, la qualité du management appliquée et des rapports entre les membres constituant, sa flexibilité et sa réactivité face aux changements.

2.1. Les facteurs internes de la compétitivité

La détermination de la compétitivité globale d'une entreprise s'apprécie à travers son potentiel de performance dans différents domaines, et en particulier dans les domaines financiers, commerciaux, sociaux, techniques, organisationnels, et managériaux, il s'agit non seulement d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise dans ces domaines, mais surtout de les comparer avec celles de ses concurrents.

2.1.1. La compétitivité financière

L'entreprise est en mesure de se mettre en état de compétitivité financière par le choix de ses sources de financement et de la structure financière (la répartition entre les fonds

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

propres et les fonds empruntés) ,ainsi la structure de propriété de l'entreprise ,c'est-à-dire à la composition de l'actionnariat, dès lors ,à la structure du capital social ,et enfin la capacité de l'entreprise de créer de la valeur et d'assurer son équilibre financier notamment dans une perspective de gestion des risques de solvabilité à moyen et court terme⁴²

Ses critères pouvant être déterminés par⁴³ :

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

2.1.2. La compétitivité commerciale

Consiste à assurer que l'entreprise est bien positionnée sur ses produits en termes de sa capacité de les promouvoir et à les distribuer, aussi bien d'identifier les différences spécifique en terme de la clientèle visée, de mix marketing et de la structure de distribution, cette analyse de la compétitivité dans ce domaine est fondamentale ,elle renvoie à la capacité de l'entreprise à gérer concrètement son chiffre d'affaire et à défendre durablement ses avantages concurrentiels .

La compétitivité commerciale d'une entreprise peut se mesurer par les indicateurs suivants⁴⁴:

⁴² Ingham Marc, op.Cit, P 46 .

⁴³ Meier Olivier, « diagnostic stratégique, Evaluer la compétitivité de l'entreprise »3^{ème} édition, dunod, Paris, 2011. p10

⁴⁴ Ibid, P172.

A) Politique produit

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

- Politique de gamme.
- Le cycle de vie des produits.
- Le volume des ventes.
- La part de marché.
- La répartition géographique du CA.
- La qualité des produits et des services.
- L'image de marque.
- Le degré d'originalité de produit.
- Le degré de différenciation de produit.
- Le degré d'innovation.
- La fidélité de la clientèle.
- Le renouvellement de la clientèle.
- L'importance de service après-vente.

B) Politique prix

Les implications pour l'entreprise sont différentes selon le type de stratégie concurrentielle retenue (stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation)

Ses critères pouvant être déterminés par :

- La marge sur le coût variable.
- La rentabilité sur le capital investi.
- La relation prix-qualité.

C) La qualité d'un produit et service

La qualité c'est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites⁴⁵.

Donc, la qualité consiste pour l'entreprise en la capacité de satisfaire et d'adapter les produits aux besoins de plus en plus variés et complexes de ses clients.

⁴⁵ Thevenot.D, « Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour l'activité de l'entreprise », SEP Division de Snecma, Paris, 1998, P 12.

Ses critères pouvant être déterminés par :

- Les performances techniques.
- Les coûts .
- Les délais de livraison.

Les performances techniques d'un produit comportent des caractéristiques physiques et des performances de sureté de fonctionnement, qui est composée de la disponibilité, la fiabilité et la sécurité. Après le développement de la performance technique, un produit doit pour se vendre, offrir un prix d'achat et un délai de livraison concurrentiel et attrayant.

D) La politique de distribution et force de vente

C'est la capacité de l'entreprise de vendre auprès de ses clients finaux et à assurer la mise à la disposition des produits ou services. Elle concerne également l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs de processus de distribution ,ces acteurs peuvent en effet avoir une influence déterminante sur la rentabilité de l'entreprise et sa survie, l'entreprise est donc dépendante vis-à-vis de ces distributeurs(grande distribution ,réseaux de revendeurs...) la maîtrise d'un ou plusieurs canaux de distribution peut se révéler un avantage stratégique majeur⁴⁶.

Ses critères pouvant être déterminés par :

➤ **La force de vente**

Qui est déterminée par :

- Nombre de vendeurs.
- Statuts des vendeurs (exclusifs, multicartes).
- Couverture et répartition géographique.
- Efficacité de la force de vente.
- Motivation des vendeurs.
- Animation, contrôle et évaluation des vendeurs.
- Niveau de connaissance des concurrents et clients par les vendeurs.

⁴⁶ Meier Olivier, Op.Cit, P 174.

- Expérience /qualité.
- Attitudes des vendeurs par apports à l'innovation.

➤ La distribution

Qui est déterminée par :

- La qualité de réseau de distribution.
- Les moyens logistiques.
- La répartition par canaux de distribution du chiffre d'affaire.
- La couverture géographique.
- La présence des produits dans magasins.
- Le référencement.
- Les réseaux de distribution indirecte.

➤ La politique de communication

Cette politique consiste à mesurer les liens de dépendance entre l'entreprise et les consommateurs et permettre une meilleure valorisation de l'image de l'entreprise,

Ses critères pouvant être déterminés par :

- L'image de notoriété de la firme.
- Efficacité de la publicité.
- Efficacité de promotion.
- Efficacité de marketing direct.

2.1.3. La compétitivité sociale

C'est la capacité de l'entreprise à attirer de la main d'œuvre qualifiée à fort potentiel, en nombre suffisant, intégrer et conserver les meilleurs et à optimiser leurs rendements.

La compétitivité sociale d'une entreprise peut être déterminée par les indicateurs suivants⁴⁷ :

⁴⁷ Ibid, p177

A) L'attractivité

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

Ses critères pouvant être déterminés par :

- La capacité d'attraction (image).
- La capacité managériale de l'équipe dirigeante.
- La rémunération.
- L'intéressement du personnel.
- Les avantages sociaux.
- Le dialogue social.
- La qualité de formation.
- Le niveau des qualifications.
- Les degrés d'intégration des salariés.
- La gestion des carrières.
- Le développement de l'apprentissage.
- La politique de mobilité fonctionnelle.
- La politique de mobilité géographique.

B) La fidélisation

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

Ses critères pouvant être déterminés par :

- Pyramide des âges.
- Taux d'absentéisme.
- Taux de rotation du personnel.

- Niveau de satisfaction des employés.
- Degré d'engagement de personnel.
- Degré de participation des salariés.
- Degré d'identification et d'adhésion aux valeurs de groupe.

C) Efficacité sociale

L'efficacité du personnel se mesure à travers l'indicateur de productivité, nombre d'incident et de respect des règles de sécurité.

Ses critères pouvant être déterminés par :

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

2.1.4. La compétitivité technique

C'est la capacité de l'entreprise à disposer d'une technique de production efficace ,d'introduire de nouveaux produits et processus sur le marché et la maîtrise de la technologie ,l'acquisition des licences et brevets ,l'ingénierie ainsi que l'observation et l'exploration d'activité en vue de renforcer le positionnement compétitif de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents⁴⁸.

⁴⁸ Bounfour.A, le management des ressources immatérielles, maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod, paris, 1998.p.17

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

La compétitivité technique d'une entreprise peut se mesurer par les indicateurs suivants⁴⁹ :

A) capacité de production

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

Ses critères pouvant être déterminés par :

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

B) Capacité de recherche

La compétitivité technique passe aussi par le potentiel technologique, de recherche et développement, il permet de s'assurer que l'entreprise possède des ressources pour suivre les évolutions technologiques, maintenir ses avantages concurrentiels, et suivre les politiques éventuelles de ses concurrents.

Ses critères pouvant être déterminés par :

- Les dépenses en recherche et développement.
- Le nombre de brevets déposés.
- Le nombre de chercheurs.
- Les relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle.
- Le recours à des nouvelles matières et matériaux.
- Le niveau de conception d'équipement et de matériels nouveaux.
- Le niveau de conception d'équipement et de matériels nouveaux.

⁴⁹ lbed, p179

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

- La part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire et dans les résultats opérationnels de l'entreprise
- Degré de formalisation de la gestion des projets innovants.

2.1.5. La compétitivité du management

Les performances d'une entreprise s'apprécient à travers l'efficacité de son équipe de direction, notamment l'aptitude des dirigeants à développer et à gérer une organisation.

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

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

2.2. Déterminants environnementaux

Il existe d'autres déterminants qui peuvent influencer sur la compétitivité de l'entreprise qui sont les facteurs de production, l'économie d'échelle, la structure et la rivalité de l'entreprise⁵⁰.

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

⁵⁰ Marniesse.S, Filipiak.E, op.cit, P77.

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

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

2.3. La compétitivité à l'international

Sur le plan international, la compétitivité d'une entreprise peut être déterminée par les critères suivants⁵¹ :

- Le taux de change.
- Les aptitudes de l'entreprise aux conditions du marché international.
- Le coût de transport international.
- Les préférences et arrangements entre les différents pays.

En vue la diversification des facteurs qui entrent en jeu dans le processus de compétitivité de l'entreprise, être 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.

⁵¹ Djimasra.N, « Efficacité technique, productivité, et compétitivité des principaux pays producteurs de coton »Thèse doctorat, université D'Orléans, 2009.P33.

Section 3 : Diagnostic export et outils d'analyse

L'entreprise doit faire le point sur la capacité à atteindre les marchés qu'elle a ciblé afin de pouvoir déterminer la meilleure façon pour elle de les exploiter. Le choix d'une stratégie est précédé d'une phase de diagnostic: diagnostic externe concernant l'environnement et diagnostic interne mettant en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise. Le diagnostic export vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise.

3.1. Le diagnostic export

Le diagnostic export vise à définir le potentiel stratégique d'une entreprise pour réaliser une opération d'exportation,⁵²il consiste à déterminer la capacité de l'entreprise à exporter et affronter les risques inhérents à l'export, en évaluant ses ressources et ses compétences .

Le diagnostic est une auscultation de l'entreprise :

- Il doit permettre à l'entreprise d'évaluer ses forces et les faiblesses auxquelles il lui faut remédier, Elle peut ainsi, en toute connaissance de cause, décider d'exporter.
- Diagnostiquer est la première étape d'une véritable démarche export (et non d'une politique consistant à répondre de manière occasionnelle à des opportunités) : en effet, la crédibilité à l'export ne s'acquiert qu'avec une présence durable sur les marchés.
- Le diagnostic se base sur la confrontation d'informations précises et objectives : la moindre erreur d'appréciation des capacités de l'entreprise peut être lourde de conséquences.

3.2. Outils de diagnostic

Le diagnostic international est la première étape d'une véritable démarche à l'international. C'est un exercice concrétisant une décision stratégique ou, du moins, une volonté de s'engager sérieusement à l'international. Il s'agit donc d'une intervention qui doit être planifiée et réfléchie.

⁵² Charles Croué, Marketing international « un consommateur local dans un monde global »

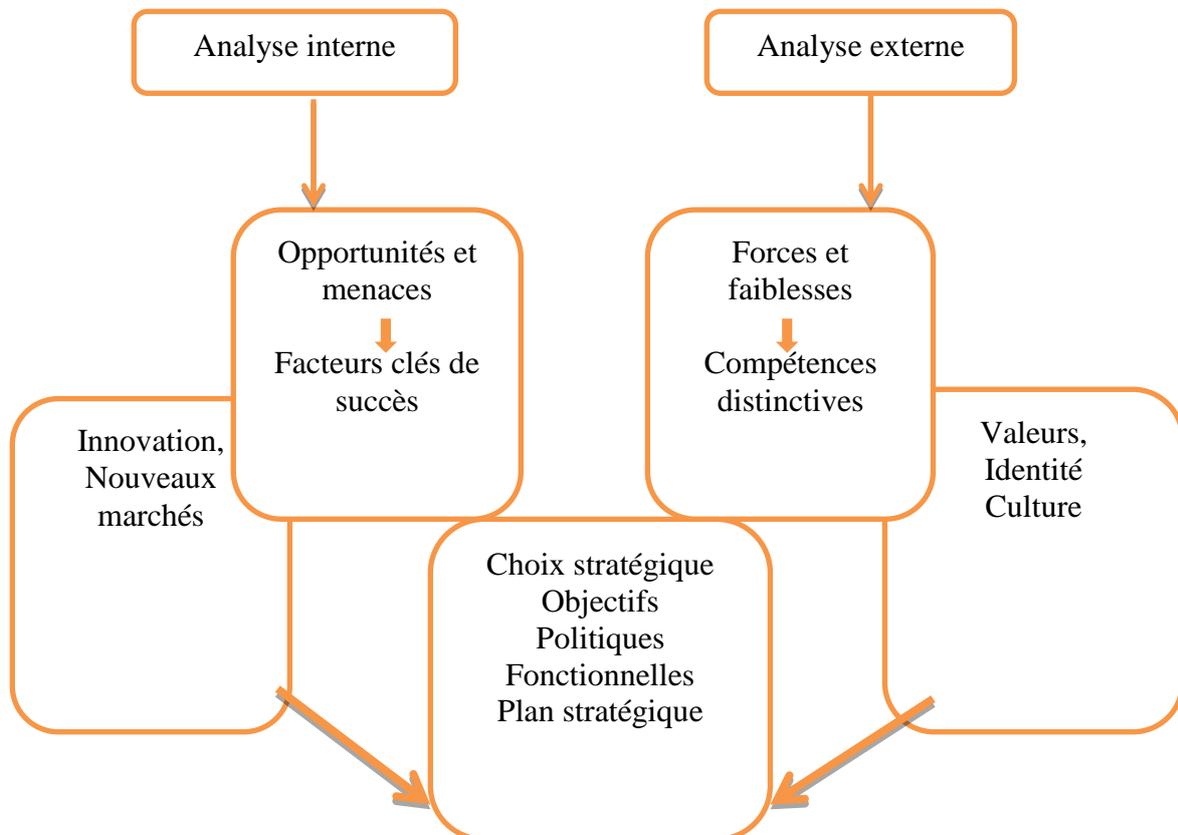
3.2.1. L'analyse SWOT

Un des modèles les plus classiques pour étudier la stratégie est le modèle dit SWOT pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Force, Faiblesses, Opportunités, et Menaces). Mintzberg rattache ce modèle à l'école du design. Selon lui, cette école « propose une démarche simple qui s'appuie sur un processus de conception d'une stratégie (acte créateur) à partir de la recherche d'une congruence entre d'une part, menace et opportunités externes (fruits des données sectorielles) et d'autre part, ressources et compétences distinctives interne »⁵³.

Comme le montre la figure ci-après le modèle distingue deux (02) univers :

L'environnement externe de l'entreprise et le contexte interne à l'organisation. La démarche du modèle invite à mener en parallèle une double analyse

Figure 01 : Le modèle SWOT



Source : B.Garrette, P.Dussange, R.Durand, Stragor, 5 éditions, éd Dunod, Paris 2009, P.12

⁵³ Mintzberg H, Ahlstrand B et Lampel J, « l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, village mondial », éd Pearson Education Paris, 2005, p 125

3.2.1. Diagnostic interne

L'analyse interne consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés. Ceci conduit à identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire les savoir-faire, les ressources et les actifs qui la différencient significativement et durablement de ses concurrents.

Cette analyse est l'occasion d'une réflexion en profondeur sur ses capacités à exporter. Pour faciliter cette analyse, les entreprises procèdent à une appréciation des caractères exhaustifs pour s'assurer que les conditions de la réussite sont réunies de façon durable.

❖ **Analyse fonctionnelle :**

C'est une démarche qui « consiste à rechercher et à caractériser les fonctions offertes par un produit pour satisfaire les besoins de son utilisateur. »

➤ **Au niveau de la production :**

Objectif : S'assurer que son produit est exportable et que l'entreprise pourra adapter sa production à une démarche export.

A) L'originalité du produit

- Le produit est-il aisément identifiable ?
- La marque est-elle bien choisie ?
- A-t-il des avantages particuliers sur le plan de la concurrence (en matière de qualité, de conception, de prix, de rendement...)?
- Le produit est-il facile à utiliser ? (faut-il fournir un mode d'emploi, un service après-vente est-il nécessaire...)

B) La compétitivité du produit

- le produit est-il déjà bien positionné sur le marché national ? (la réussite sur le marché national est un élément de sécurité, tant pour l'exportation que pour l'acheteur),

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

- La position du produit est-elle favorable dans une perspective export (quelle est sa durée de vie : est-il en phase de lancement, de progression, de saturation, de régression) ?

C) L'adaptabilité du produit à la demande locale

- Y a-t-il une possibilité d'adaptation aux normes du marché (de composition ou techniques : celle-ci se heurtera plus souvent à des résistances dans le cas d'un produit déjà existant) ?

- Le produit bénéficie-t-il d'une protection adéquate (brevet, contrefaçon...).

- Pouvons-nous adapter le produit à l'environnement physique (c'est-à-dire en fonction de la localisation géographique, du climat... du marché retenu) ?

- Pouvons-nous l'adapter aux usages (ainsi aux données culturelles, religieuses, sociologique, leur omission ferme le consommateur potentiel au produit) ?

- Est-il facile à transporter ?

D) La productivité de l'appareil de production

- L'entreprise prévoit-elle d'investir prochainement pour améliorer la productivité (matériel informatique, conception assistée par ordinateur...)?

- L'entreprise peut-elle compter sur du personnel qualifié, entreprenant ou dynamique en cas de modernisation de l'appareil de production ?

- Pouvons-nous envisager facilement une diversification de la production ?

E) Les possibilités d'augmentation de la production

- L'entreprise a-t-elle la capacité de répondre rapidement aux exigences des clients ?

- L'entreprise peut-elle intégrer facilement des modifications ou des adaptations au niveau de la chaîne de production (l'appareil de production dispose-t-il d'une flexibilité suffisante) ?

- Est-il envisageable de recourir à la sous-traitance pour accroître la production ?

- L'entreprise est-elle en mesure de produire en quantité suffisantes sur une longue période ?

F) Les méthodes de production

- Des innovations sont-elles facilement réalisables en fonction de la demande du client (y'a-t-il un bureau d'étude interne à l'entreprise, ou la possibilité de faire appel à une structure extérieure).

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

- L'entreprise possède-t-elle une structure de contrôle de la qualité ?

➤ L'organisation de la gestion

L'organisation consiste à définir la composition des groupes de travail et à coordonner leurs activités.

Objectif : Mesurer si l'entreprise est organisée pour répondre de façon adéquate à la demande des clients

A) L'efficacité de la structure de l'entreprise

-L'entreprise possède-t-elle une cellule export spécifique (service à part entière, services relevant directement de la direction...) ?

B) Les compétences du personnel

- Un cadre est-il capable de diriger des ventes dans une optique export (avec des interlocuteurs de mentalités différentes, dans une langue étrangère...) ?

- Le personnel de la structure export (le commercial, le dirigeant export ...) maîtrise-t-il les langues, les techniques du commerce international (Douanes, sources d'information...) ?

- Est-il capable d'autonomie et d'initiatives à l'étranger ?

- Si le personnel n'a pas les compétences nécessaires pour l'export, est-il possible d'y remédier (formation, recrutement...) ?

➤ Les aspects financiers :

C'est une analyse financière est une étude évaluant la situation financière d'une société

Objectif : Déterminer si l'entreprise à la capacité de financer et gérer ses opérations export.

A) Les possibilités de financement

- De quelles ressources l'entreprise dispose-t-elle pour financer son développement (capacité d'autofinancement et d'endettement, recours à l'emprunt...) ?

- A quelle échéance peut-elle mobiliser ses ressources ?

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

-Connait-elle ces possibilités de financement (garanties, subventions directes, parrainage bancaire...)?

B) L'état de la trésorerie

- L'entreprise peut-elle financer son développement sans mettre en péril sa trésorerie ?
- L'entreprise possède-t-elle son propre comptable ou son propre service financier ? maîtrise-t-il les mécanismes financiers internationaux ?
- L'entreprise peut-elle mesurer les couts de l'export ?

C) La capacité de supporter les dépenses export

- L'entreprise a-t-elle une vision globale des éléments affectant le prix des produits à l'exportation (couts d'adaptation, emballage, transport, stockage, commercialisation...)?
- A-t-elle la capacité de faire face aux risques liés à des opérations internationales (fluctuations monétaires, délais de paiement accrus, insolvabilités, risques de fabrication, risques économiques...).

➤ **La commercialisation :**

Objectif : Analyser les compétences commerciales de la société, connaitre sa capacité à mettre en place et à animer un système de distribution adéquat.

A) L'efficacité de la force de vente

- Comment l'entreprise vend-elle ? Le canal de distribution est-il transposable à l'étranger ?
- A-t-elle l'habitude de formaliser les relations avec ses clients par contrat (contrats d'agence, de distribution, de vente...)?
- L'entreprise a-t-elle besoin de constituer des stocks ? Si oui, peut-elle les gérer à l'étranger ?

B) L'efficacité de la promotion de l'entreprise de ses produits

- Le choix du support de présentation est-il attractif (support papier ou audiovisuel, diapositive sonorisée, film, vidéo, CD-ROM...)?
- Est-il adapté à l'export (traduction au minimum en anglais, format...)?

C) L'optimisation de la communication

- L'entreprise a-t-elle une expérience dans les manifestations commerciales (participation à des salons internationaux en France, à l'étranger...).
- La marque est-elle adaptée au produit, au marché (problème de traduction...)?
- La communication est-elle confiée à une agence extérieure? A-t-elle un correspondant à l'étranger?
- l'entreprise a-t-elle un réseau de vente, et une direction marketing?

3.2.3. Diagnostic externe

L'analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées, par exemple, à des changements concurrentiels ou économiques, à des évolutions du marché et de la société, comme à des transformations politiques ou réglementaires. Ce diagnostic externe permet de déterminer les facteurs clés de succès dans l'environnement étudié. Les facteurs clés de succès sont les attributs qu'une entreprise doit nécessairement avoir pour dépasser le niveau de rentabilité moyen du secteur où elle opère. Par exemple, dans certains secteurs, il est indispensable d'avoir une marque connue ou une certaine taille critique. Dans d'autres, c'est un réseau de distribution performant qui est indispensable.

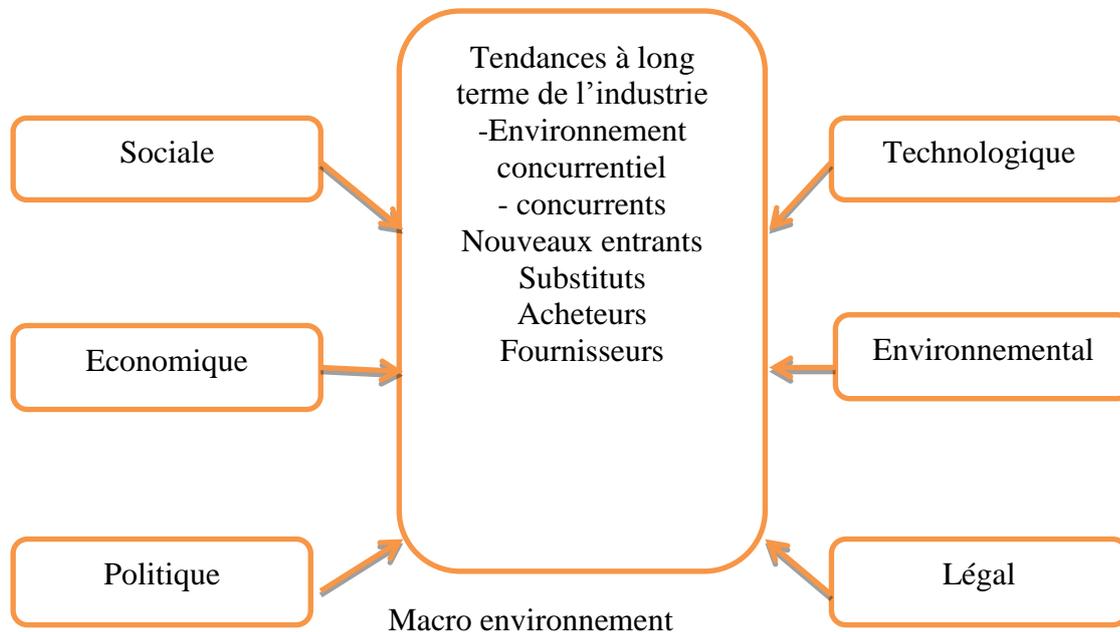
3.3. Analyse de l'environnement : Modèle de PESTEL

La capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement est un facteur fondamental de réussite de la stratégie, Analyser l'environnement et ses évolutions est donc une question centrale de la stratégie d'entreprise.

L'analyse PESTEL est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une société opère. Les facteurs PESTEL jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant ils sont

habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités⁵⁴

Figure 02 : Macro environnement –modèle de PESTEL



Source : B.Garrette, P.Dussange, R.Durand, Strategor, 5^{ième} édition éd Dunod, Paris, P.18.

Du point de vue de l'analyse stratégique, l'environnement est une source d'influences, de pressions ou de contraintes qui ont un impact sur les décisions de l'entreprise. Six niveaux d'analyse peuvent être distingués (voir figure n°3) : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales :⁵⁵

3.3.1. Le modèle politique ESTEL :

Toutes les législations, normes et autres facteurs politiques aussi bien au niveau national, qu'international, qui peuvent influencer sur le développement de l'activité de l'entreprise et sa place sur le marché.

- Risque et changement politique
- Politiques fiscales
- Réglementation et restriction du commerce international
- Réglementation de la concurrence

⁵⁴B.Garrette, P.Dussange, R.Durand, op.cit., p 19

⁵⁵David Needle, Business in context «an introduction to business and its environnement» edition fifth P68 ,2010.

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

- Lois d'application des contrats protection des consommateurs

3.3.2. Le modèle P Economique STEL

Il correspond à la concurrence qui existe entre l'entreprise et ses principaux concurrents, mais aussi à la conjoncture économique actuelle qui peut entraîner des changements au sein de l'entreprise (fiscalité, prix des matières premières, emploi, pouvoir et comportement d'achat, crise, etc...)

- Croissance économique
- Taux d'intérêt et politique monétaire
- Taux de change et taux d'inflation
- Dépenses du gouvernement

3.3.3. Le modèle PE Sociétal Tel

- Répartition des revenus
- Démographique, taux de croissance de la population, distribution d'âge
- Mobilité du travail/sociale
- Condition de vie

3.3.4. Le modèle PES technologique EL

Il prend en compte l'ensemble des ressources naturelles qui sont susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur votre activité (pénurie des matières premières, coût de l'énergie, pollution, etc...).

- Dépense gouvernementale en matière de recherche
- La focalisation de l'industrie sur l'effort technologique
- Utilisation et coûts de l'énergie
- les nouvelles technologies de l'information et de la communication

3.3.5. Le modèle PEST Environnemental L :

Il prend en compte l'ensemble des ressources naturelles qui sont susceptibles d'avoir une influence positive ou négative sur votre activité (pénurie des matières premières, coût de l'énergie, pollution, etc...).

- Le recyclage
- Management des déchets
- Pollution
- Responsabilités sociales

3.3.6. Le modèle PESTE Légal

Il doit être pris en compte dans le déroulement et l'évolution de l'entreprise, puisqu'il a un impact direct sur l'organisation et les individus qui en font partie (droit du travail, propriété industrielle, réglementation sur l'emploi, etc...).

- Lois sur les monopoles
- Lois sur la protection de l'environnement
- Droit du travail

Le modèle PESTEL est un outil qui permet de :

- Décrire le macro environnement.
- Comprendre l'impact futur des facteurs environnementaux qui peuvent être significativement différent de leur impact passé.

3.4. L'avantage concurrentiel dans l'entreprise :

Un avantage concurrentiel⁵⁶ est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents, Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétitivité qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes.

3.4.1. Les différents types de l'avantage concurrentiel

L'entreprise identifie ses avantages concurrentiels grâce à l'analyse et au diagnostic de sa situation. Les sources de l'avantage concurrentiels peuvent être de trois⁵⁷ ordres : le produit, le marché, ou la technologie.

⁵⁶ www.intellego.fr consulté le 27/04/2017 à 14h52.

⁵⁷ www.canlbolg.com consulté le 27/04/2017 à 19h00.

A) Les avantages liés au produit

Un produit peut apporter à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres firmes pour plusieurs raisons : il peut être porteur d'une innovation de concept radicale, il peut jouir d'une notoriété exceptionnelle, il correspond parfaitement aux attentes des consommateurs.

B) Les avantages liés au marché

Le marché sur lequel est implantée l'entreprise peut lui procurer un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur, l'entreprise pourra alors facilement développer son activité et accroître ses profits.

C) Les avantages liés à la technologie

Certaines entreprises tirent la position dominante liée à leur avantage concurrentiel de l'avance technologique qui leur a permis d'obtenir des coûts de production moins élevés et ceux des concurrents.

3.4.2. La construction de l'avantage concurrentiel

Pour analyser les sources de l'amélioration de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systématique toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions.

L'instrument fondamental pour y parvenir est la chaîne de valeur. La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation.⁵⁸

La construction d'un avantage concurrentiel à partir de la chaîne de valeur est une démarche qui nécessite les fonctions de base identifiées par Michel Porter, l'amélioration, la coordination entre les fonctions et d'améliorer la coordination avec les fournisseurs et les distributeurs de l'entreprise. Ses étapes constituent de⁵⁹ :

A) Optimiser les fonctions de base

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

⁵⁸ www.strategiedentreprise.com consulté le 29/04/2017 à 16h 00.

⁵⁹ GOZE Stephan « les principales options stratégiques », Terminale STG-Management, Paris, 2007, P05.

B) Améliorer la coordination entre les fonctions

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

C) Améliorer la coordination amont et aval

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

D) Utiliser les coopérations stratégiques

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

3.4.3. La conservation de l'avantage concurrentiel

Pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique, l'entreprise doit prendre en compte deux éléments fondamentaux :

A) Maîtriser les coûts de production :

Pour rester compétitive, une entreprise même pourvue d'un avantage concurrentiel, ne peut pas se permettre d'être mal placée en termes de coûts.

Elle doit donc veiller particulièrement à maîtriser ses coûts, cela passe par une analyse rigoureuse de son processus de production, pour permettre des gains de productivité des économies d'échelle.

B) Améliorer la qualité

Il est nécessaire de préserver et d'améliorer la qualité des produits, des services associés. En effet, le coût du non qualité est élevé, car les clients perdus sont difficile à reconquérir.

C'est pourquoi l'entreprise doit mettre en place des outils tels que les cercles de qualité ou les procédures de certification pour améliorer la qualité.

L'avantage disparaît ainsi généralement lorsque :

- De nouveaux produits plus performants apparaissent sur le marché.
- Le marché devient mature ou entre en phase de déclin.
- La technologie devient vieillissante

3.4.4. Les grandes bases de l'avantage concurrentiel

Michel Porter ⁶⁰ a distingué deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise :

Le premier, est relatif aux coûts peu élevés par rapport à ses concurrents et le deuxième est relatif à une différenciation de son offre par rapport à celle de ses concurrents.

➤ La domination par les coûts

La domination par les coûts est la plus claire des trois stratégies de base. Par son intermédiaire, une firme entreprend de devenir le processus aux coûts peu élevé de son secteur. La firme vise une cible large et sert de nombreux segments.

Donc, la domination par les coûts est une stratégie qui vise à diminuer les coûts de production afin d'être plus compétitive que ses concurrents.

L'entreprise ⁶¹ pourra alors proposer des prix de vente inférieurs à ceux de ses concurrents et espéré ainsi gagner des parts de marché.

⁶⁰ Fiche de lecture de la chaine MICHAEL PORTER, « l'avantage concurrentiel », CNAM ,2011.

La mise en place d'une stratégie de domination par les coûts repose sur :

- L'optimisation constante du processus de production pour en réduire au maximum les coûts.
- La recherche constante de gains de productivité.
- La réalisation d'économie d'échelle, grâce à des volumes de production.
- Sur la diminution de la marge bénéficiaire unitaire, que devrait compenser l'augmentation des quantités vendues.

3.5. Outils de sécurité

Les informations et les outils de prévention sur un danger ou sur un risque professionnel particulier grâce sont détectés grâce au modèle des Cinq forces de porter

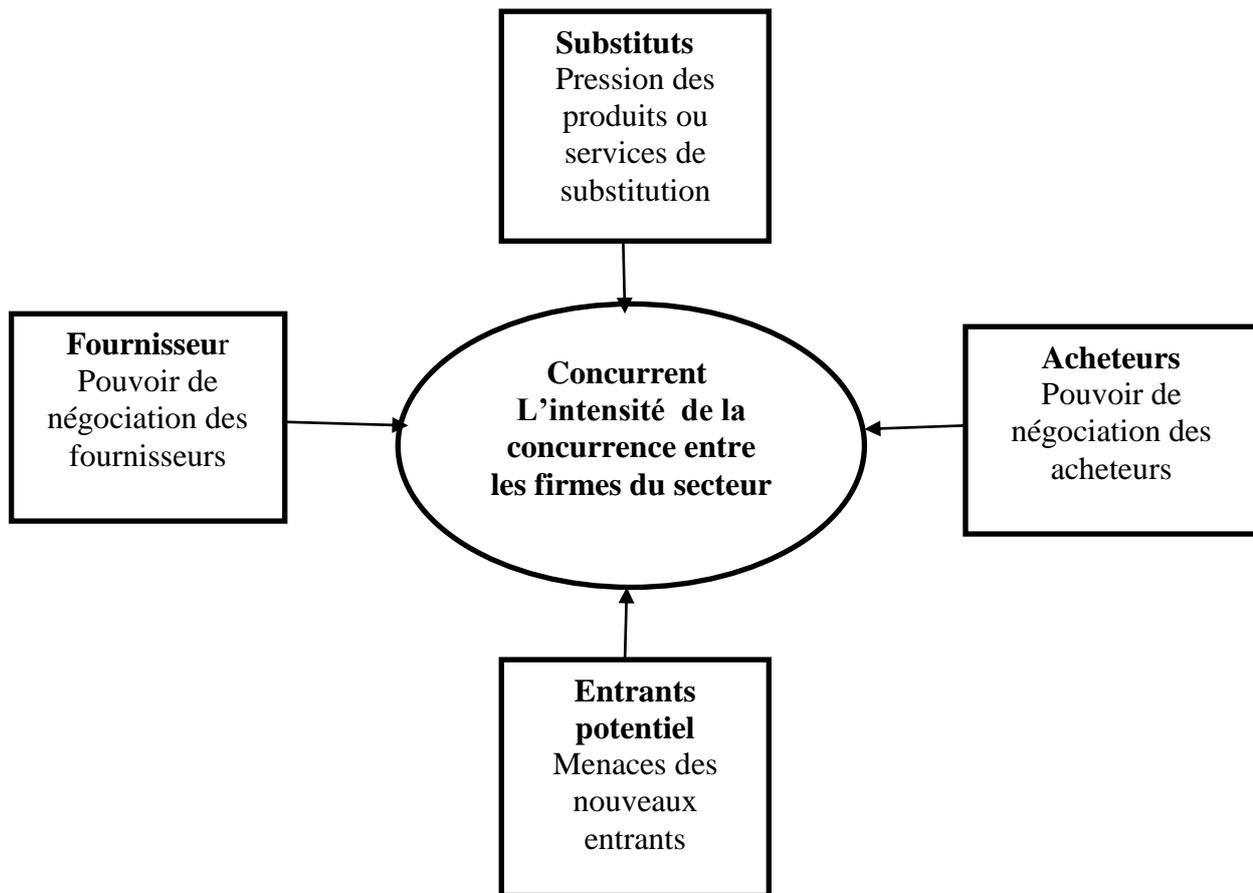
3.5.1. Le modèle des Cinq forces de porter⁶²

Micheal Porter a identifié cinq (05) forces qui, collectivement, définissent l'attrait à long terme du marché ou d'un segment (voir figure n°04). Elles correspondent chacune à une menace particulière pour l'entreprise en place :

⁶¹ Goze Stephan, op.cit, p03.

⁶² P.kotler,B.Dubois,D.Manceau,k.killer,OP.cit,P.18

Figure n°04 : les cinq (05) forces de porter



Source: B.Garrette, P.Dussauge R Durand, Strategor, 5 édition, éd Dunod, Paris, 2009, p89.

➤ La menace liée à l'intensité de la concurrence

Un marché n'est guère attractif s'il est déjà investi par un grand nombre de concurrents puissants et agressifs. la situation est encore plus délicate lorsqu'un marché est stagnant ou en déclin, les capacités de productions excédentaires. Les coûts fixes élevés et les barrières à la sortie importantes.

De telle condition conduisent fréquemment à des guerres des prix, des surenchères publicitaires et des lancements de produit répétés et coûteux.

➤ La menace liée aux nouveaux entrants

Si les barrières à l'entrée sont faibles le marché perd beaucoup de son attrait puisque il peut être pénétré à tout moment par des brevets, un accès privilégié aux matières premières

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

ou la nécessité d'effectuer de lourds investissements. Inversement, les barrières à la sortie renchérissent les coûts d'opération et affaiblissent la rentabilité. Idéalement, un secteur devrait avoir un ticket de sortie. A l'inverse, le transport aérien se caractérise par de faibles barrières à l'entrée et de fortes barrières à la sortie.

➤ **La menace liée aux produits de substitution**

Un marché est d'autant moins attractif qu'il existe de substituts, actuels ou potentiels. Un produit de substitution induit en effet une limite au prix et donc aux profits qui peuvent être réalisés. Il faut donc soigneusement contrôler l'évolution des prix et de la technologie .par exemple, le transport aérien domestique est menacé sur certaines destinations par les nouvelles lignes TGV.

➤ **La menace liée au pouvoir de négociation des clients**

Un marché est moins attractif si les clients disposent d'un pouvoir de négociation disproportionné. S'ils peuvent forcer les prix à la baisse, exiger une qualité et des services toujours accrus, jouer les fabricants les uns contre les autres. La rentabilité du secteur s'en ressent. C'est l'une des difficultés actuelles des marques de de grande consommation qui s'adressent à un faible nombre de distributeurs très puissants. le pouvoir des clients s'accroît lorsque leur nombre décroît , lorsque le produit représente un poids important dans le prix revient à l'acheteur lorsqu'il est peu différencié, lorsque le coût de substitution est faible. Lorsque la sensibilité au prix est élevée et lorsque les clients peuvent intégrer leur activités en amont. La meilleure stratégie consiste alors à consolider un avantage concurrentiel autour du produit.

➤ **La menace liée au pouvoir de négociation des fournisseurs :**

Un marché est d'autant moins attractif que le rapport de force est en faveur des fournisseurs. S'ils peuvent à leur guise accroître les prix, réduire la qualité ou la quantité des produits vendus, ils disposent d'un atout. Des constructeurs informatiques comme Dell ou Sony sont aujourd'hui dépendants des grands fabricants de microprocesseurs et notamment d'Intel qui appose ses autocollants sur les produits, le pouvoir des fournisseurs

Chapitre II la compétitivité d'une entreprise à l'international

est d'autant plus décisif que leurs produits est un ingrédient important que les fournisseurs sont peu nombreux et organisé. que les produits de remplacement sont rares. les coûts de substitutions élevés et que les fournisseurs ont la faculté de s'intégrer en aval. Il est alors prudent de diversifier ses approvisionnements et d'entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs.

Conclusion

Au cours de ce chapitre nous avons constaté que la compétitivité d'une entreprise est sa capacité de faire face à la concurrence, et à accroître ses parts de marché face aux autres entreprises nationales ou étrangères ,ainsi une multitude de facteurs qui sont des déterminants essentiels de la performance qui peuvent avoir des effets profond sur la compétitivité de l'entreprise .

La compétitivité d'une entreprise revient par conséquent à l'analyse de sa performance par rapport à la concurrence, tant dans ses coûts que dans l'obtention de ses avantages concurrentiels. Une telle démarche passe généralement par un diagnostic stratégique qui va consister à analyser le modèle économique de l'entreprise et à apprécier son positionnement.



Chapitre III : Les facteurs de compétitivité
de l'entreprise Cevital à l'international

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Introduction

Les chapitres précédents de la théorie, nous ont permis d'avoir une vision globale sur l'internationalisation et la compétitivité des entreprises.

Cela nous permettra à présent, de passer au cadre pratique de ce mémoire dans lequel nous tenterons d'examiner la pratique de la compétitivité au sein de l'entreprise Cevital agro-industrie de Bejaia ou nous avons effectué notre stage pratique.

A cet effet, nous avons organisé ce chapitre en trois sections, la première sur la présentation de l'organisme d'accueil Cevital Agro-industrie de Bejaia, la seconde sur l'internationalisation de Cevital, la troisième consistera en une étude d'analyse du diagnostic export de Cevital ainsi que ses facteurs de compétitivité.

Cevital Agro-industrie est le plus grand complexe privé et leader du secteur agro-alimentaire en Algérie. Elle offre des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à son savoir-faire, ses unités de production ultramodernes, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution, elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour le sucre, les huiles et les margarines

Section 1 : présentation de CEVITAL agro-industrie

Cevital est une société par actions lancée le 12 mai 1998, elle a pour actionnaires principaux ,Mr ISSAAD REBRAB et fils, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie ,celle-ci poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation, ce qui fait d'elle un important pourvoyeur d'emplois et créateur de richesse. Le complexe agroalimentaire Cevital se situe dans l'enceinte portuaire de Bejaia et s'étend sur une superficie de 45000 M²

Dans cette présente section, nous allons présenter l'évolution du groupe Cevital, sa gamme de produits, unités de production, clients, concurrents, fournisseurs, et missions et objectifs.

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

1.1. Evolution du groupe

Cevital est la première entreprise Algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiées, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

1.1.1. Historique de Cevital

L'évolution du groupe sera présentée selon un ordre chronologique des principales dates :

- **1998** : Création de CEVITAL SPA –INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE
- **2000** : Création de NOLIS transport maritime
- **2001** : Entrée en production effective de la margarinerie et lancement de la marque de margarine FLEURIAL ;
- **2002** : Lancement de la marque margarine MATINA ;
- **2003** : Entrée en production de la raffinerie de sucre et le lancement de la marque de margarine LA PARISIENNE ;
- **2005** : Acquisition de LALA KHEDIDJA unité d'eau minérale plate et de soda ;
- **2006** : Acquisition de COJEK, filiale de ENAJUC (jus et conserves) ;
- **2007** : lancement de l'eau minéral naturel sous la marque LALA KHEDIDJA.
- Création de MFG : industrie du verre ;
- Acquisition de BATICOMPOS : industrie de fabrication d'éléments de construction préfabriqués ;
- Création de SAMHA : assemblage et distributions de produits électroniques et électroménagers de marque SAMSANG ELECTRONICS en Algérie ;
- **2008** : création de MFG Europe : commercialisation de verre plat en Europe ;
- Création de COGETP engins de travaux publics VOLVO ;
- Création CEVIAGRO agriculture ;
- **2010** : création de Sodi Automotive ;
- **2011** : Création de PCA-crétion de sierra CEVITAL.
- **2013** : acquisition de l'entreprise de menuiserie pvc (oxo) et acquisition de l'entreprise d'électroménager (fagore brande) ;
- **2014** : Acquisition de l'entreprise Italienne spécialisée en acier (Lucchini Piombino).

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

1.1.2. Effectif de Cevital

Le tableau suivant représente l'effectif de Cevital complexe de Béjaia pour l'année 2017

Tableau n°07: Effectif de Cevital Mars 2017

Catégorie socio-professionnelle	Effectif Mars 2017	RATIO
Cadre C	377	10,76%
Cadre C1, 1	644	18,38%
Maitrise (T1,T2,T3)	849	24,24%
Exécution (E1,E2,E3)	1633	46,62%
Total	3503	100%

Source : donnée interne de Cevital

D'après ce tableau l'effectif de Cevital jusqu'a mars 2017 est de 3503 .

1.1.3. Le chiffre d'affaire de Cevital

Le chiffre d'affaire pour l'année 2016 est de 407 000 000 000.00 DA

1.2. La gamme de produit et les capacités de production

Cevital Agro-Industrie est composé de plusieurs unités de production telles que : Une raffinerie d'huile, une raffinerie de sucre, une margarinerie, une unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante sans alcool, une unité de conditionnement d'eau minérale, une conserverie, des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

1.2.1. La gamme de produits de Cevital

Parmi les stratégies de Cevital agro-industrie la stratégie de diversification de produits (Production et développement de nouveaux produits), parmi ses produits :

- **Le sucre**

Le Sucre cristallisé c'est un produit au grand public disponible en format 1kg, 5kg, 50kg et en vrac.

Pour répondre aux attentes des clients industriels, le sucre liquide 100% saccharose et inverti destiné essentiellement à l'industrie des boissons, des glaces, biscuiterie et confiseries

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

– Avantage d'utilisation des sucres liquides :

-Gain des prix

- Déchargement aisé (citerne muni d'une pompe de 20M³/H et un tuyau flexible alimentaire de 6-8 mètres).

- Réduction de la manutention et des aires de stockage.

- Gain de temps de production (pas de fonte de sucre, gain d'énergie et d'eau traité, pas de pasteurisation du sirop (sucre liquide étant prêt à l'emploi, pasteurisé).

- Concentration homogène en tout point du volume du sucre liquide.

- Disponibilité du produit et des citernes routières.

- Moins de pertes.

- Possède environ 10% en plus de pouvoir sucrant que Le saccharose pur.

• Les huiles

- Elio est une huile élaborée avec des huiles 100% végétales et sans cholestérol, existe en format 1L ,2L et 5L.

- Fleurial est 100% tournesol, elle est pure, légère et digeste extraite de graines de tournesols, sans cholestérol, riche en vitamine E, A, D et en acides gras essentiels.

- Elle est conditionnée dans des bouteilles pratiques et ergonomiques et disponibles en plusieurs formats : 1L, 1,8 L et 4L.

• Les margarines

- La parisienne est la margarine de feuilletage, elle existe en format 500g.

- Medina est élaborée avec des huiles 100% végétales finement sélectionnées, elle existe en formats 500g ,900g et 1,8 kg.

- Matina est le mélange de beurre et de margarine, avec moins de cholestérol et en format 400g

• Les boissons

Consiste de l'eau et de jus.

-L'eau minéral LALLA KHEDIDJA existe en format 0,5L ,1L et 1,5L.

-gamme de produit jus (TCHINA) :

-ORANGE

-MANDARINE

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

-COCKTAIL EXOTIQUE

-ORANGE PECHE

- **Les conserves**

Consiste de tomates, confitures et de harissa.

- **Concentré de tomates**

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

- **confiture**

- Conditionnée dans des boites métalliques
- Abricot 4/4 équivalent à 900gr.
- Abricot 1/2 équivalent à 450gr ;

1.2.2. Les capacités de production

Le tableau suivant exprime les capacités de production de Cevital Agro-Industrie de Bejaia.

Tableau n°08 : Les capacités de production des unités de Cevital agro-industrie (2016).

Unité	capacité
Une raffinerie d'huile	570 000 t /an
Une margarinerie	180 000 t /an
Une raffinerie de sucre	2 007 500 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000tonnes (matière sèche /an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles /heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source : entreprise (SPA) Cevital Agro-industrie de Bejaia.

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Cevital figure au top des entreprises agro-industrielles en Afrique avec des capacités de production très importantes.

1.3. L'environnement externe de Cevital

Les fournisseurs, les intermédiaires, les clients, et les concurrents font l'environnement externe de CEVITAL.

1.3.1. Les principaux fournisseurs (prestataires externes de Cevital)

➤ Le choix de fournisseur

Cevital choisit ses fournisseurs par mode de sélection et cela en tenant compte de plusieurs caractéristiques qui sont :

- Fournisseurs qui répondent toujours aux besoins de l'entreprise à n'importe quelles situations.
- Fournisseurs qui respectent les dates de livraison.
- Fournisseurs qui proposent une meilleure qualité à des bons prix.
- Fournisseurs avec lesquels il y'a une confiance mutuelle.

De ce fait l'entreprise établit l'appel d'offre qui consiste à décrire de façon précise l'expression d'un besoin auprès de plusieurs fournisseurs adéquats aux attentes de l'entreprise, qui est **CARGILLAT, llc**

Tableau n°09 : les principaux fournisseurs de Cevital

Entreprise	Domaine d'activité	Produits et services fournis à Cevital
Agro-film	Industrie	Emballages de sucre
Louis slock	Industrie	Terres décolorantes
Mittal	industrie	Matériaux de construction

Source : extrait de fiche représentative des prestataires externes de Cevital

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

1.3.2. Les intermédiaire de Cevital

Pour assurer la distribution de ses produits, Cevital fait recours aux différents intermédiaires qui sont les suivants :

Les représentants (dépositaires), les grossistes, les détaillants ainsi que industriels.

- Les représentants (dépositaires) : ce sont des intermédiaires de distribution qui distribuent les produits de Cevital dans les différentes wilayas du pays, Cevital opte pour cette méthode afin de couvrir un espace géographique plus important
- Les grossistes : ils ont pour mission principale la couverture d'une zone géographique déterminée sur laquelle ils assurent un dispatching des produits Cevital auprès des petits détaillants.
- Les détaillants : sont les petits commerçants qui vendent directement aux consommateurs finaux, ils peuvent s'approvisionner pour leurs achats soit chez les grossistes, ou bien se faire livrer via la distribution directe (DD) effectuée par les représentants désignés à cet effet.

1.3.3. Les clients de Cevital :

Ci-dessous un extrait du tableau récapitulant les clients de complexe et les produits et services vendus

Tableau n°9 : les clients de Cevital

Entreprise	Domaine d'activité	Produits et services achetés
Nutriset	Agro-alimentaire	Sucre Big Bag
Coca Cola	Agro-alimentaire	Sucre Big Bag
Haribo	Agro-alimentaire	Sucre Big Bag
Ferrero	Agro-alimentaire	Sucre Big Bag
Rouiba	Agroalimentaire	Sucre liquide
Danone	Agro-alimentaire	Sucre liquide
Saidal	Pharmaceutique	Sucre solide et liquide
Soummam	Agro-alimentaire	Sucre solide
Ifri	Agro-alimentaire	Sucre liquide

Source : Extrait d'une fiche représentative des clients de Cevital.

1.3.4. Le marché concurrentiel de Cevital

Avec sa gamme de produit très large, Cevital possède plus de 75% de la part du marché au niveau national ce qui en fait le leader dans son domaine d'activité.

Ses principaux concurrents sont :

- Afia (Concurrent Saoudien qui a lancé ses produits en juin 2008)
- Cogb/labelle
- Safia /Cogral
- Prolipos
- Coca cola
- Pepsi
- Nestlé waters
- Hamoud Boualem
- Ifri

Les autres concurrents sont de petits importateurs distributeurs dans le domaine des huiles et de la margarine (Bonnal, Zinor) ainsi que quelques entreprises productrices d'huile d'olive ou de margarine.

1.4. Missions et objectifs

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

Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'élargissement de sa gamme de produits.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production
- L'accroissement du chiffre d'affaire.
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

Cevital est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Section 2 : Le processus d'exportation de Cevital

Dans cette présente section nous allons présenter les produits exportés par Cevital et étudier une opération d'exportation effectuée par Cevital (les étapes) .

2.1. Les exportations de Cevital

Cevital répond à la demande nationale et satisfait le marché local avec une gamme de produits large, et le plus important c'est la qualité et le prix concurrentiel et ceux-ci, deux facteurs essentiels dans la commercialisation et la vente d'un produit. Le surplus de production, après la satisfaction du marché local, est alors destiné à l'exportation.

Le chiffre d'affaire de Cevital à l'export pour l'année 2016 est de 25 840 688 015.00 DA.

2.1.1. Les produits exportés par Cevital

- Le sucre blanc
- Mélasse
- Les huiles végétales
- Jus de fruit

Cevital est le leader dans l'industrie du sucre et d'huile végétale en Algérie, en Afrique et le bassin méditerranéen, mais aussi on trouve les produits de Cevital présents sur d'autres marchés tels que : l'Europe, Moyen Orient et Canada.

Pour élucider l'état des lieux des exportations de ce groupe nous avons retracé le tableau suivant qui récapitule l'exportation de quelques produits de Cevital en volume et en valeur pour l'année 2016

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Tableau n°11 : les produits exportés par SPA Cevital en volume et en valeur pour l'année 2016

Produits	Quantité	Montant	Destination
Huiles acide	2 000 tonnes	124 800 000.00 DA	Hollande
Huile de tournesols	500 tonnes	7 234 500.00DA	France
Mélasse	11 000 tonnes	249 435 000.00 DA	Espagne, Italie, Grèce, Grande Bretagne

Source : établi par nous même à partir des données de Cevital

D'après ce tableau, Cevital a exporté des quantités importantes pour différents pays européens pour l'année 2016, son expansion et son développement font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesse.

2.1.2. L'exportation du sucre blanc par Cevital

Pour Cevital le sucre blanc est le produit les plus exporté, pour élucider l'état des lieux des exportations de produits nous avons retracé le tableau suivant qui récapitule l'exportation du sucre blanc cristallisé pour période allant de 2014 à 2016.

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Tableau n°12 : l'exportation du sucre blanc par Cevital en volume et en valeur pour la période 2014-2016

Année \ Sucre blanc	Quantité	montant	Destination
2014	505 473,52 Tonnes	17 780 250 700.00 DA	Danemark/ Espagne / Belgique/ Jordan/ Arabie saoudite /Liban/Syrie/Lybie/ Mauritanie /Soudan/Grèce/ Tunisie/Ireland/Qatar/ Albanie/Italie/Turquie/UEA/ Sierra Leone/Hollande / Croatie/France/Irak.
2015	410 500 Tonnes	12 870 350 900.00 DA	Belgique/Turquie/Jordan/ Monténégro/Benin/Tunisie/ Tanzanie/Italie/Syrie/Togo/ Croatie/Hollande/Grèce/ Espagne/France/Liban/Irak Sierra Leone/Dubaï /Chypre /Géorgie/Ghana /Arabie Saoudite/Lybie

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

2016	471 800 tonnes	25 459 218 515.00 DA	Egypte/Espagne/Turquie/ France/Jordan/Belgique/ Liban/Benin/Tanzanie/Italie Arabie Saoudite/Croatie/ Albanie/Cameroun/Kenya/ Grèce/Mauritanie/Togo/ Chypre/Série/Sierra Leone/Géorgie /Bulgarie/ Soudan/Ghana/les îles canaries.
-------------	----------------	-------------------------	---

Source : établi par nous même à partir des données de Cevital

Le sucre blanc est le produit le plus profitable pour Cevital, la capacité de production de la raffinerie de sucre est de 5500 tonnes/jour, dont 4000 tonnes/jour pour satisfaire la demande locale

Le sucre blanc est le produit le plus exporté par Cevital, il réalise des chiffres très importants (17 780 250 700.00 DA) en 2014 et (12 870 350 900.00 DA) en 2015 et (25 459 218 515.00 DA) en 2016, malgré que les quantités exportées sont fluctuantes durant cette période car les deux grands clients de Cevital sont (la Syrie et le Soudan) sont en situation de guerre interne et de l'insécurité.

Les valeurs de ces exportations sont fluctuantes et le taux de change influence d'une manière directe sur ces valeurs, mais ça reste un signe positif pour l'entreprise d'exporter vers l'étranger et participer au commerce extérieur du pays, d'avoir des parts du marché partout dans le monde.

La dynamique de l'entreprise Cevital est remarquée par l'évolution des quantités exportées chaque année, ce qui indique que Cevital est un très grand opérateur économique :

- Les exportations de Cevital génèrent des bénéfices pour le commerce extérieur de l'Algérie, d'une part, une entrée de devise vers le pays, d'une autre part
- Gagner des parts sur le marché mondial et faire connaître les produits de Cevital par les consommateurs mondiaux.

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

2.2. Etude d'une opération d'exportation du sucre blanc cristallisé

La procédure d'exportation de Cevital passe par plusieurs étapes

2.2.1. Négociation du contrat

La première procédure d'exportation pour l'entreprise Cevital s'effectue par le traider « SKOR INTERNATIONAL SA » qui existe à Genève-suisse, qu'est chargé d'obtenir des contrats de vente pour Cevital après avoir trouvé de bons clients et négocie toutes les clauses.

Après avoir obtenue un contrat de vente, SKOR INTERNATIONAL SA, qui va informer la direction générale d'Alger sur toutes les clauses de ces derniers, la direction d'Alger envoie une notice d'expédition à la direction de Bejaia, celle-ci entamera les procédures internes.

Pour l'étude de cas, nous avons choisi le client YEHIA AHMAD EL HARIRI & CO.SAL, les clauses du contrat effectué avec cette entreprise sont :

- Nom de client : YEHIA AHMAD EL HARIRI & CO.SAL
- Contrat N° : SCWS16185/3
- Adresse : DARGHAM BLDG .BEIRUT / LEBANON
- Quantité globale : 250 800.00 KG
- Prix : 48,36 USD (unitaire)
- Moyen de transport : Maritime
- Incoterm : CFR
- Moyen de paiement : Crédit documentaire
- Port de destination : LEBANON
- Date d'expédition : 27/03/2017

2.2.2. Les procédures de dédouanement

Avant de débiter la procédure de dédouanement nous allons nous intéresser, dans un premier temps à la présentation des acteurs participants au déroulement, puis dans un second temps, à la description des étapes successives de cette procédure.

A .Présentation des acteurs :

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Il existe trois acteurs participatifs : l'exportateur, l'importateur et le transitaire.

➤ **l'exportateur**

- Nom de la société : SPA CEVITAL.
- Sigle : Cevital
- Raison social : SPA Cevital, raffinerie d'huile, sucre et margarinerie.
- Siège social : nouveau quai port de Bejaia.

➤ **l'importateur**

- Nom de la société : YEHIA AHMAD EL HARIRI & CO.SAL
- Adresse : DARGHAM BLDG .BEIRUT /LEBANON

➤ **Le Transitaire**

- Nom de la société : SPA Cevital Bejaia.
- Adresse : nouveau quai port de Bejaia 06000.

B. La procédure de dédouanement des marchandises à l'export :

La procédure de dédouanement est l'ensemble des formalités à accomplir pour permettre et garantir l'application des diverses mesures réglementaires, douanières ou autres, auxquelles sont soumises les marchandises exportées.

➤ **Réception du dossier par le transitaire**

Le commissionnaire en douane joue un rôle d'intermédiaire entre l'opérateur économique et l'administration des douanes.

Il existe donc un mandat de représentation auprès d'un opérateur de commerce international, et pour lui permettre de gérer au mieux ses opérations de commerce, Cevital a créé une direction nommée transite SPA Cevital qui reçoit en premier lieu l'ensemble du dossier relatif à l'opération d'exportation et préparer tous les documents essentiels comme suite :

• **Le dossier de douane est constitué de :**

- 1- Facture originale domiciliée (voir annexe n°1)
- 2- Trois copies de factures (voir annexe n°2)

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

- 3- trois engagements de rapatriement des devises (montant du facteur déclaré en douane).
- 4- Packing List de colisage (annexe n°3)
- 5- Mandat (procuration) copie.
- 6- Lettre d'emportage et scellement (demande accordée par la douane).
- 7- Bon d'embarquement.
- 8- Lettre de chargement (dans le cas conventionnel) homogène.
- 9- CMR (lettre de voiture et de transport terrestre) + lettre de chargement, exemple par route

Après la réception du dossier par le transitaire SPA Cevital, le chef de département confie ce dernier à l'un de ses employés pour le traiter avant d'effectuer la procédure de dédouanement.

Il contacte, ensuite un consignataire pour la mise à leur disposition des conteneurs vides. (Annexe n°04)

Une fois les conteneurs sont à la disposition de Cevital, le responsable de service transit rédige trois demandes qui sont :

- Demande d'autorisation d'emportage et de scellement sur site « à monsieur l'inspecteur principal des brigades des douanes de Bejaia ».
- Demande d'autorisation d'accès au port au port « à Monsieur le commissaire principal de Bejaia port ».
- Demande d'autorisation d'accès au port de la mise à quai « à monsieur l'inspecteur principal des brigades des douanes de Bejaia ».

C) L'établissement de la déclaration en détails

Après la vérification de la grille de saisie qui comporte toutes les informations nécessaire pour remplir la déclaration en détails, qui servira au déclarant lors de la saisie de la déclaration, cela évitera toute perte de temps dans la recherche d'information. (annexe n°05)

Cette déclaration est établie dans un endroit dénommé « salle de saisie » au sein des locaux de la douane en utilisant le système d'information et de la gestion automatisée des douanes « SIGAD ».

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Le déclarant saisie, valide et imprime la déclaration en détails sur un imprimé douane établie en quatre exemplaires comme suit :

- 1- Exempleire douane de couleur blanche
- 2- Exempleire banque de couleur jaune
- 3- Exempleire retour de couleur rouge
- 4- Exempleire déclarant de couleur bleu

Le déclarant signe la déclaration appose le cachet sur la partie supérieure à droite de la déclaration, rond de l'entreprise ainsi de sa griffe personnelle en agissant comme premier responsable sur les énonciations reportées sur cette dernière.

Une fois terminé, la déclaration sera jointe au dossier douane et sera déposée au service recevabilité afin de lui affecter un circuit et la Cotter pour un inspecteur vérificateur choisi par le système pour liquidation.

Ensuite, le déclarant la dépose au service dépôt accompagnée des documents qui feront l'objet d'un enregistrement. Cette opération permet d'effectuer un numéro attribué à cette déclaration est établie le 27/03/2017 (annexe n°06). Voir la date

Nous précisions et rappelons que les droits et taxes à l'exportation sont exonérés et la quittance ne port que la taxe du système et les frais de TEL, dans le but d'encourager les exportations.

D) Embarquement de la marchandise

Après avoir reçu l'autorisation d'embarquement, BMT (Bejaia méditerranéen terminal) procédera à l'embarquement de tous les conteneurs sur le navire.

Par rapport au financement de l'opération, les acteurs en charge sont la banque émettrice qu'est la banque de l'importateur, elle émet le « L/C » et la banque notificatrice.

2.3. Stratégie d'implantation de Cevital

Le groupe Cevital développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025, en lui permettant d'atteindre une taille critique. Cette stratégie le fait changer d'échelle et jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales.

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Cevital mise sur plusieurs grands projets, aux synergies fortes avec ses activités en Algérie, sur le continent Européen et au Brésil, sa méthode est d'acquérir le savoir-faire technologique, et de la recherche et développement, aux brevets ainsi que les circuits de distribution internationaux pour lui permettre d'exporter.

En France tout comme en Espagne ou en Italie, le groupe Cevital a inauguré l'investissement (la Co-localisation), celle-ci permet de conserver les activités rentables d'une entreprise dans les économies développées tout en créant d'autres activités en Algérie. Ce principe permet de valoriser les sociétés économies développées tout en créant d'autres activités en Algérie, il permet de valoriser les sociétés en difficulté, et les relancer et leur redonner une nouvelle vie.

Section 3 : les facteurs de compétitivité de Cevital

Dans cette présente section nous allons présenter le diagnostic export de Cevital ainsi que ses facteurs de compétitivité.

3.1. Diagnostic interne de l'entreprise :

➤ l'analyse des ressources et des compétences

Cette étude vise à évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise

- **Ressources technologiques** : Cevital Agro est une firme innovante. Elle comporte quatre laboratoires de recherche et un pilote de recherche et développement, chargés de perfectionner la qualité des produits et d'apporter de la nouveauté. Du plus, elle utilise un matériel de production de haute technologie.
- **Ressources financières** : Cevital réalise des chiffres d'affaires, de plus en plus important, ce qui lui permet de s'autofinancer.
- **Ressources humaines** : Cette firme est composée d'un effectif important, qualifiés et ayant une forte culture d'entreprise.

Tableau n°13: les forces et faiblesses de l'entreprise Cevital

Forces	Faiblesses
--------	------------

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

<ul style="list-style-type: none">- Les produits de Cevital ont des avantages sur le plan de concurrence en matière de qualité et de prix.- Les produits de Cevital sont bien positionnés sur le marché national ce qui est un élément de sécurité pour l'exportation-les produits de Cevital sont adapter aux usages (données culturelles et religieuses).- L'entreprise peut compter sur son personnel qualifié, en cas de modernisation de l'appareil de production (exemple : formation).- L'entreprise possède une direction d'exportation et une direction de transit.- Les cadres sont capables de diriger des ventes dans une optique export avec des interlocuteurs de mentalités différentes dans une langue étrangère).- Le personnel de la structure export maîtrise la langue anglaise et les techniques du commerce international.- L'entreprise a la capacité d'autofinancement.- L'entreprise a les capacités de supporter les couts à l'export.- L'entreprise a les capacités de faire face aux risques liés à des opérations internationales (fluctuation monétaires, délais de paiement accrus...).- La participation de l'entreprise à des salons internationaux à l'étranger.- Cevital possède une structure de contrôle	<ul style="list-style-type: none">- Dilution par rapport aux boissons retournables.-Echec d'innovation de commercialisation de certains produits (la boisson gazeuse FRIZZ et le beure gourmande)-une gamme rétrécie dans la boisson fruitée par rapport aux concurrents.
--	---

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

de qualité - Les produits sont adaptés à l'export (la traduction en anglais de l'emballage)	
--	--

Source : réalisé par nous même avec des données internes de Cevital

3.2. Le diagnostic externe :

Il fait référence à l'environnement externe de Cevital en termes de menaces et d'opportunités.

Tableau n°14 : les opportunités et menaces liées à l'environnement externe de Cevital

Opportunités	Menaces
-l'implantation du complexe de Cevital à proximité du port de Bejaia est une opportunité et un avantage pour l'exportation.	- Les matières premières étant des produits boursiers et connaissent perpétuelles fluctuations. -une concurrence de plus en plus intense (AFIA et LABELLE qui a fait une joint-venture avec CRISTAL UNION).

Source : réalisé par nous même avec des données internes de Cevital

3.3. Les facteurs qui déterminent la compétitivité de Cevital

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 compétitivité.

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Et vue la diversification des facteurs qui entrent en jeu dans le processus de compétitivité de l'entreprise. Il est utile de noter que ses facteurs peuvent comme suit :

3.3.1. Les facteurs liés à la compétitivité commerciale

A) Les facilitations douanières

➤ Statut Opérateur économique Agréé (OEA)

Le statut d'Opérateur Economique Agrée offre des facilitations dans l'opération de dédouanement aux entreprises importatrices dans le but de soutenir l'investissement et de fluidifier les relations douane-entreprise. Ce nouveau dispositif est entré en vigueur en Algérie et géré par les dispositions du décret exécutif n° 12 /93 du 1^{er} mars 2012. (Voir annexe n°07)

Le groupe CEVITAL a reçu le 20 février 2013 de la Direction Générale des Douanes, l'agrément du statut d'Opérateur Economique Agrée « OEA ».En effet, la filiale Cevital Agroalimentaire de Bejaia a été sélectionnée pour recevoir ce statut, sur la base de son passif irréprochable et sa transparence en termes d'activités commerciales et douanières.

➤ Les facilitations accordées

Le groupe Cevital bénéficié de facilitation et de simplifications des procédures de dédouanement, ces facilitations sont les suivantes :

- **Bénéfice du circuit vert :**

Le circuit vert signifie un enlèvement rapide sans contrôle physique des marchandises « sans contrôle immédiat » cette procédure est réservée aux opérateurs économiques (notamment producteurs et les industries).

Ce mécanisme a pour principe de rationaliser le contrôle douanier, et minimiser la gestion de risque, d'accélération des procédures, et de fluidité des opérations du commerce extérieur.

B) La chaine de distribution de Cevital

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Considérée comme un prestataire externe, Numilog est le support logistique terrestre du groupe.

La filiale Numilog, du groupe Cevital spécialisée dans la gestion des plates formes logistiques et transport, mise en œuvre en 2014 se positionne comme un acteur important sur les métiers de la logistique et de la distribution. Leader en Afrique, Numilog, se donne la mission de gérer les stocks et livrer le produit au bon moment et au bon endroit.

La chaîne de distribution de Cevital est considérée comme un facteur important de sa compétitivité.

C) La direction transit de Cevital

Représente un des facteurs de compétitivité de Cevital, elle a été créée en 2012
Ses principales missions sont :

- elle assure l'approvisionnement des unités de production, les exportations ainsi que les projets en matière première, emballage, pièce de rechange, équipement etc.
- elle assure une veille réglementaire sur les opérations de transit et de dédouanement ainsi que sur la fiscalité liée aux produits et de conseiller les autres directions pour préserver les intérêts de l'entreprise en terme économiques.
- elle assure, l'organisation de la chaîne de transport international pour atteindre les objectifs d'entreprise en matière de délai et de coûts

D) Skor international (SA)

Skor international (SA) est un bureau de trading installé en suisse, c'est un trader en charge de la raffinerie de sucre blanc de Cevital pour les exportations de sucre blanc pour les régions méditerranéennes et africaines et pour quelque pays asiatiques.

La première transaction de Cevital effectuée par Skor international (SA) est datée de 03/11/2013.

Ses principales activités sont :

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

-Achat, vente, négoce, échange, fourniture, transport, stockage, distribution, ou disposition à titre principal entant qu' agent, de matières premières et de produits finis agroalimentaire et tous les autres produits ainsi qu'exercice de toutes activités et services y relatifs, notamment administratifs, financiers, techniques économiques etc.

Skor international (SA) est l'un des principaux facteurs de compétitivité de Cevital.

E) L'innovation commerciale :

La diversification des produits, maintenir les prix et les différentes campagnes de promotion, exemple concerne le désigne de : FLEURIAL plus a connu des modifications concernant l'emballage de la bouteille de 5litres pour faciliter son usage et pour attirer plus de clientèle.

D) L'innovation marketing :

L'une des fonctions du service marketing est de déterminer le package des produits prenant l'exemple du package du produit Fleurial 5 litres dont ils ont modifié l'emballage pour faciliter l'usage et attirer plus de clientèle.

3.3.2. Les facteurs liés à la compétitivité managériale

A) L'innovation des procédés :

c'est la mise en œuvre d'un nouveau procédé ou l'améliorer tel que :dans la direction des ressources humaines ,l'amélioration de la procédure de recrutement pour répondre aux besoins de l'entreprise dans cette matière au bon moment ,au lieu de faire une demande pour chaque poste ,actuellement les demandes sont résumés dans un seul tableau chaque mois et faire séparer les rotations internes avec les recrutement externes prévus d'un mois avant.

B) L'innovation organisationnelle :

Le groupe à décentraliser quelques activités telles que la création de la direction R&D a Cevital Agro-Industrie de Bejaia en 2010 et la direction stratégie et planification en 2013

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

pour faciliter la circulation des informations, les décisions et la gestion de l'entreprise, la gestion par projet et la gestion par objectifs.

3.3.3. Les facteurs liés à la compétitivité technique

A) L'innovation technologique:

Le meilleur exemple qu'on puisse donner est celui du sucre liquide. En effet Cevital est la première au niveau nationale et même au niveau continental à avoir adoptée au mieux aux besoins de ses clients. Et comme il y'a aussi le produit Mâtina conçue par un mélange parfait entre beurre et margarine.

B) L'innovation incrémentale (amélioration des produits)

Après le premier lancement de l'huile Elio, l'entreprise a remarquée l'insatisfaction des consommateurs, en effet, le produit est composé de 85% de soja en plus du palme, sachant que ces derniers ne sont pas de très bonne qualité pour cette raison elle a perfectionné le produit en améliorant sa qualité (soja et tournesol) et 100% végétale et sans cholestérol.

C) Innovation PULL

Grasse a son service marketing, l'entreprise identifie les besoins et attentes de ses clients, prenons l'exemple de Smen Medina, après une étude faite sur le terrain Cevital a remarqué que le conditionnement du Smen médina 1.8 kg ne réponds pas souvent aux besoins quotidiens d'une simple famille (la quantité et le prix).c'est pour cette raison qu'a été produite la barquette de 500g et celle de 900g.

D) L'innovation de produit :

C'est l'amélioration continue d'un produit tels que Mâtina c'est le mélange entre le beurre et la margarine, l'ajout des vitamines aux produits existants.

E) La norme ISO 9001 version 2015 :

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Toute entreprise se trouve confronté à des exigences plus contraignantes. Les clients deviennent de plus en plus exigeants et demandent à leurs fournisseurs de justifier l'obtention de certificat ISO ou des labels professionnels de reconnaissance internationale.

En outre, Cevital est en recherche de l'amélioration, de réduction de coût, de réduction de délai, de suppression des rebuts et des déchets, d'amélioration de la rentabilité, d'amélioration de la qualité et à l'expression de nouveaux besoins par la clientèle.

Pour y parvenir, l'entreprise doit posséder un système de management de la qualité (SMQ) efficace et durable. C'est un excellent moyen de maîtrise des processus de l'entreprise. L'ISO 9001 V 2015 (management de la qualité) permet de construire et de mettre en place un tel système et surtout de le rendre efficient.

Cevital a pris l'engagement pour la certification ISO 9001 V 2015 qui est en cours de validation

➤ Les avantages que la norme ISO 9001 V 2015 apportera à Cevital

- Evaluer le contexte global de l'organisme, pour mieux établir quelle sont les parties intéressées par ses activités, définir ses objectifs et identifier de nouvelles opportunités d'affaires.
- Donner la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes, pour assurer une clientèle régulière, et gagner de nouveaux clients.
- Travailler de façon plus efficace car tous les processus seront alignés et compris par l'ensemble du personnel de Cevital, ainsi des gains en productivité et en efficacité, tout en réduisant ses coûts internes.
- Répondre aux exigences légales et réglementaires applicables.
- Conquérir de nouveaux marchés, car dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à iso 9001 V 2015 est un critère essentiel.

3.4. Comparaison entre Cevital et Cristal Union :

Cevital est le leader du secteur agro-alimentaire en Algérie qui propose des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs est composée de plusieurs unités de production

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

qui disposent toute de développement chargées d'expérimenter et de lancer de nouveaux produits, parmi les unités de production les plus notables :

- La plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de plus de 2 millions de tonnes par an
- La plus grande raffinerie de l'huile d'Afrique avec 570000 tonne par an

Le complexe de Bejaia est également le plus important terminal de déchargement portuaire du bassin méditerranéen avec une capacité de 2000 tonnes/heure.

Cristal Union est un concurrent international de Cevital ,et une multinationale française qui a fait une joint-venture avec labelle en 2009 ,un nouveau complexe de production de sucre est entré en activité en mois de janvier 2016 avec la région de Ouled Moussa ,à Boumerdes.

Cristal Union est un groupe coopératif agro-industriel parmi les premiers producteurs européens de sucre et de l'alcool, Il est principalement implanté sur le territoire français, son chiffre d'affaire est de 1,8 milliard d'euros en 2016⁶³

✓ activité :

- La production du sucre à destination de l'industrie agro-alimentaire de fermentation et des consommateurs, avec des marques Daddy-Erstein, le sucre est commercialisée par Cristalco, la filiale commerciale de Cristal union
- L'alcool et l'éthanol.

Le groupe Cristal union distribue plus de 50% de sa production de sucre blanc de haute qualité vers l'union européenne.

Pour Cristal union, l'objectif est d'approvisionner en sucre raffiné de très haute qualité les entreprises du secteur alimentaire présentes dans le bassin algérois déjà clientes de Cristalco, et de bénéficier du réseau de distribution de labelle en Algérie.

La raffinerie de sucre de Cristal Union produit 350 000 tonnes par an et 1000 tonne par jour, le groupe Cristal union pèse environ 40% de la production betteravière française et 4^{ième} sucrier européen⁶⁴

⁶³ www.Cristal-union.fr Le 21/04/2017 à 17 :00

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Tableau n°15 : Comparaison entre Cevital et Cristal union

Cevital	Cristal union
Chiffre d'affaire de : 3 391 666 666,66 milliard d'euros (pour l'année 2016)	Chiffre d'affaire de : 1,8 milliard d'euros (pour l'année 2016)
Capacité de production du sucre blanc : -2 007 500 tonnes/an -5500 tonnes /jours	Capacité de production du sucre blanc : -350 000 tonnes /an -1000 tonnes/jours
-la plus grande raffinerie de sucre au monde -la plus grande raffinerie d'huile en Afrique	-le 4 ^{ème} sucrier européen.

Source : réalisé par nous même

D'après ce tableau Cevital a un chiffre d'affaire plus important que le chiffre d'affaire de Cristal union ,et une capacité de production du sucre blanc beaucoup plus élevée par rapport à celle de cristal union .

Cevital occupe la première place mondiale dans la production du sucre blanc alors que cristal union occupe la 4^{ème} place au niveau d'Europe.

Conclusion

Notre travail a eu pour objectif principal d'apporter des éléments de réponses à la question de départ traitant les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital.

Au terme de ce cas réel, nous avons découvert qu'en matière d'exportation, le processus de dédouanement des marchandises est très important, pour l'acquisition des grandes parts du marché et satisfaire un grand nombre de clients par un bon conditionnement des produits, et gagner leurs confiance par la bonne qualité ,ainsi qu'un bon rapport (qualité /prix) .

Chapitre III: Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international

Grace au processus de développement privilégié par l'entreprise, un savoir-faire technologique et une maîtrise des études de marché, Cevital s'est concrétisée sur le marché algérien en tant que leader dans le sucre et les huiles, et le suiveur dans la margarine.

La compétitivité de l'entreprise Cevital agro-industrie et son dynamique provoque un effet positif sur le commerce extérieur algérien.

A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and overlapping itself. The ribbon has a gradient from a darker blue to a lighter, almost white blue, giving it a three-dimensional, ethereal appearance.

Conclusion générale

Conclusion générale

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats, il apparaît nécessaire de rappeler des étapes que nous avons suivies, dans un premier lieu, nous avons tenté de présenter le phénomène d'internationalisation, nous avons ensuite passé à l'étude de la compétitivité d'une entreprise et de faire ressortir les différents facteurs de la compétitivité ainsi que l'avantage concurrentiel, ensuite nous avons passé à la vérification des hypothèses posées au niveau de l'entreprise Cevital afin de les confirmer.

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

Nous estimons d'après ce que nous avons observé dans la partie pratique que l'entreprise est jugée compétitive lorsqu'elle tire un avantage spécifique par rapport à ses concurrents, dans notre cas, il s'agit de la capacité de production et le système de management de qualité (Certificat ISO 9001 V 2015) suivi par Cevital, ainsi sa situation financière satisfaisante qui ont permis à l'entreprise d'acquiescer un avantage compétitif sur son marché et d'affronter les marchés étrangers malgré les entraves que rencontre cette dernière lors de son engagement dans l'export ce que nous a permis de confirmer les hypothèses énoncées dans l'introduction générale.

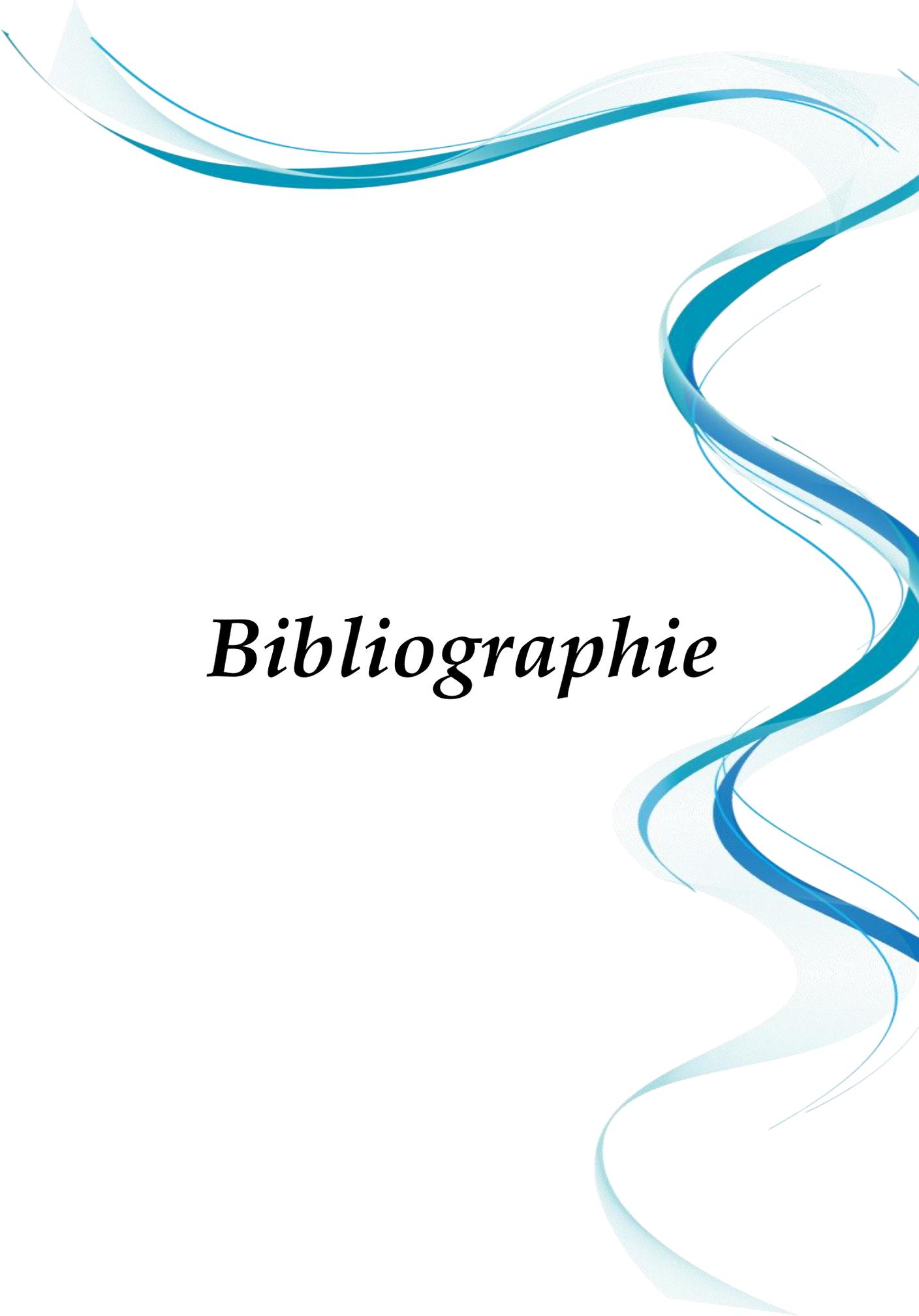
Le diagnostic export effectué par Cevital a pour objectif une analyse interne, qui constitue une évaluation de la situation stratégique de l'entreprise et d'identifier ses forces, faiblesses et compétences face à l'internationalisation, une analyse externe sur l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et identifier ses opportunités et menaces, ce qui va la conduire à choisir les pays où elle va pénétrer, et les modes d'internationalisation adéquats.

D'après l'étude de notre thème nous avons constaté que la plupart des entreprises se sont lancées dans la course à l'internationalisation, poussées par la conviction qu'il s'agit d'une évolution inéluctable des marchés, l'extension sur les marchés extérieurs représente souvent une forte opportunité de développement pour une entreprise puisque ça lui permet d'exploiter ses avantages compétitifs, afin de conquiescer de nouvelles parts de marché, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés.

Conclusion générale

Dans ce contexte les entreprises Algériennes ont adoptés dans leurs politiques générales, la stratégie d'internationalisation sur les marchés étrangers.

Par ailleurs cette expérience au niveau de Cevital, nous a permis d'élargir nos connaissances sur l'engagement à l'export qui rend nécessaire, la réunion des facteurs divers pour qu'elle puisse se doter d'un avantage compétitif non seulement au niveau local mais à l'étranger.

A decorative graphic consisting of a blue wavy ribbon that flows from the top left towards the bottom right, curving and looping. The ribbon has a slight 3D effect with lighter blue highlights and darker blue shadows.

Bibliographie

Bibliographie

I. OUVRAGES

- Amelon J, Cardebat J. « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise » Ed de Boeck université, Bruxelles 2010.
- Bertrand N, « la compétitivité internationale » Edition Economica, Paris, 1993.
- Bounfour A, « le management des ressources immatérielles, maîtriser les nouveaux leviers de l'avantages compétitif, Dunod Paris 1998.
- Bouveret-R, Mercier-S C : « PME : conquérir des parts de marché à l'international » Ed, Dunod, Paris 2010.
- Durousset M, « la mondialisation de l'économie » 2^{ème} édition, Ellipses, 2005.
- Goze S, « les principales options stratégique » Terminales STG-management, Paris 2007.
- Ingham M, « Management stratégique et compétitivité » édition de Boeck, Université, Paris 2009.
- Lachall L, « la compétitivité : concepts, définition et application, in revue le future des échanges agroalimentaire dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité de l'entreprise » 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011.
- Lemaire J-P « stratégie d'internationalisation : développement international de l'entreprise » 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2003.
- Leroy F, « Les stratégies de l'entreprise » 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005 ;
- Marniesse S, Filipiak. E « compétitivité et mise à niveau des entreprises : approche théorique et déclinaison opérationnelles » agence française de développement, Paris 2010.
- Meier O, « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise » 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2011.
- Mitzberg H, Anstrand B et Lampel J, « l'exportation des grands courants de la pensée stratégiques, village mondial, Ed Pearson Education ,Paris, 2005.
- Sanving T, « la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée », Ellipses, Paris, 2009.
- Thevenot D, « le partage de connaissances, une mémoire interactive pour l'activité de l'entreprise » SEP Division de Snecma, Paris, 1998.

II. ARTICLES ET REVUS :

- BOUTALEB K : les restructurations industrielles et l'objectif de l'exportation .Cahier du CREAD, n°43, 3^{ème} trimestre 1997.
- Dejardin M, « la compétitivité structurelle » revue reflet et perspectives de la vie économique » Tome XLV,N°1, 2006 ;
- Recueil relatifs aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbure, « ministre du commerce, direction de la promotion des exportations » avril 2007.

III.MEMOIRES ET THESES :

- Djimasta N, « Efficacité technique, productivité, et compétitivité des principaux pays producteurs de coton »thèse de doctorat en économies et finances, université d'Orléans ,2009.
- Graiche L, « les formes d'implantation des firmes en Algérie : objectifs et stratégies » thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tizi Ouzou, 2012.
- Haoua K : »l'impact des fluctuations des prix du pétrole sur les indicateurs économiques en Algérie », mémoire en vue d'obtention d'un diplôme de magistère en sciences économique, Université de Tizi Ouzou, 2012.
- Redouane A, « développement des PME et promotions des exportations quelles perspective pour l'Algérie ? » mémoire préparé pour l'obtention du diplôme de magistère en sciences économique, université d'Oran 2009.
- Samia L, « les exportations algérienne face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes » mémoire de magistère en sciences économique, université de Tizi Ouzou, 2011.

IV.SITES INTERNET :

www.cidegef.refer.org	consulté le 11/04/2017
www.cagex.com	consulté le 16/04/2017
www.caci.dz	consulté le 16/04/2017
www.mincommerce.gov.dz	consulté le 19/04/2017
www.123business.fr	consulté le 19/04/2017
www.intellego.fr	consulté le 27/04/2017
www.canlbolg.com	consulté le 29/04/2017
www.strategiedentreprise.com	consulté le 29/04/2017
www.cristal-union.fr	consulté le 11/05/2017
www.econostrum.info	consulté le 21/05/2017



Annexes

Liste des Annexes :

Annexe N°1: Facture originale domiciliées	
Annexe N°2: Facture commerciale	
Annexe N°3: bon de mise en quai	
Annexe N°4: note de poid	
Annexe N°5: Déclaration connaissance maritime (BL)	
Annexe N°6: déclaration douanière	
Annexe N°7: Decrets (OEA).....	



Table des matières

Table des matières

<u>Remerciements</u>	<i>I</i>
<u>Dédicaces</u>	<i>II</i>
<u>Les abréviations</u>	<i>III</i>
<u>Les illustrations</u>	<i>VI</i>
<u>Sommaire</u>	<i>VII</i>
<u>Introduction Générale</u>	01
<u>Chapitre I : Internationalisation des entreprises</u>	05
<u>Introduction :</u>	05
<u>Section 01: Généralités sur l'internationalisation</u>	05
1.1. Définition des concepts de base	05
1.1.1 L'internationalisation.....	05
1.1.2 La mondialisation	06
1.1.3 Les firmes multinationales	06
1.1.4 La délocalisation	07
1.2. Le processus d'internationalisation	08
1.3 Les raisons d'internationalisation	09
1.3.1 Les raisons stratégiques	09
1.3.2 Les raisons liés au marché	10
1.4 Les risques d'internationalisation	10
1.4.1 Les sous-estimations des coûts	10
1.4.2 L'environnement international incontrôlable	11
1.4.3 Autre risques	11
<u>Section 02: Les modes de présence à l'étranger</u>	12
2.1 L'exportation	12
2.1.1 L'exportation directe	12
2.1.2 L'exportation indirecte	12
2.1.3 L'exportation concertée ou associée	13
2.2 Les modes d'internationalisation par système contractuel (accord).....	13
2.2.1 Les transferts internationaux de technologie	13
2.2.2 La licence internationale	14
2.2.3 La franchise commerciale internationale	14
2.3 Les investissements directs à l'étranger	15
2.3.1 Les formes d'IDE	16
<u>Section 03: Processus d'internationalisation des entreprise Algériennes</u>	19
3.1 Stratégie d'entreprise et exportation	19
3.2 Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures	20

3.2.1 L'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX)	21
3.2.2 La compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations	21
3.2.3 Le fond spécial pour la promotion des exportations (FSPE)	22
3.2.4 La chambre Algérienne de commerce et d'industrie (CACI).....	23
3.2.5 Le couloir vert	23
3.3 La configuration des exportations algériennes	23
3.3.1 Le poids des hydrocarbures dans les exportations de l'Algérie	25
3.3.2 Le exportations hors hydrocarbures en Algérie	26
<u>Conclusion</u>	27
<u>Chapitre II : La compétitivité d'une entreprise à l'international</u>	28
Introduction	28
<u>Section 01: Compétitivité "définition et typologie"</u>	28
1.1 Définition de la compétitivité	29
1.2 Les types de la compétitivité	29
1.2.1 La compétitivité prix-couts	29
1.2.2 La compétitivité hors prix	30
1.3 Les mesures de la compétitivité	31
1.3.1 Au niveau sectoriel	31
1.3.2 Au niveau micro-économique (entreprise)	32
<u>Section 02: Les facteurs stratégiques de la compétitivité</u>	33
2.1 Les facteurs internes de la compétitivité	33
2.1.1 La compétitivité financière	33
2.1.2 La compétitivité commerciale	34
2.1.3 La compétitivité sociale	39
2.1.4 La compétitivité technique	39
2.1.5 La compétitivité de management	41
2.2 Les déterminants environnementaux	41
2.3 La compétitivité à l'international	42
<u>Section 03: Le diagnostic export et outils d'analyse</u>	43
3.1 Le diagnostic export	43
3.2 Outils de diagnostic	43
3.2.1 analyse SWOT	43
3.2.2 Diagnostic interne	45
3.2.3 Diagnostic externe	49
3.3 Analyse de l'environnement : modèle de Pestel	49
3.3.1 Le modèle politique ESTEL	50
3.3.2 Le modèle P Economique STEL.....	51
3.3.3 Le modèle PE Sociétal Tel.....	51
3.3.4 Le modèle PES Technologique EL.....	51
3.3.5 Le modèle PEST Environnemental L	51
3.3.6 Le modèle PEST Légal	52
3.4 L'avantage concurrentiel dans l'entreprise	52

3.4.1 Les différents types de l'avantage concurrentiel	52
3.4.2 La construction de l'avantage concurrentiel	53
3.4.3 La conservation de l'avantage concurrentiel	54
3.4.4 Les grandes bases de l'avantage concurrentiel	55
3.5 Outils de sécurité	56
3.5.1 Le modèle des cinq force de porter	56
<u>Conclusion</u>	59
<u>Chapitre III : Les facteurs de compétitivité de l'entreprise Cevital à l'international</u>	
<u>Introduction</u>	60
<u>Section 01: Présentation de Cevital Agro-industrie</u>	60
1.1 Evolution du groupe	61
1.1.1 L'historique de Cevital	61
1.1.2 L'effectif de Cevital	62
1.1.3 Le chiffre d'affaire de Cevital	62
1.2 La gamme de produits et les capacités de production	62
1.2.1 la gamme de produits de Cevital	62
1.2.2 les capacités de production	64
1.3 L'environnement externe de Cevital.....	65
1.3.1 Les fournisseurs de Cevital	65
1.3.2 Les intermédiaires de Cevital	66
1.3.3 Les clients de Cevital	66
1.3.4 Le marché concurrentiel de Cevital	67
1.4 Missions et objectifs	67
<u>Section 02 : L'internationalisation de Cevital</u>	68
3.1 Les exportations de Cevital	68
2.1.1 Les produits exportés par Cevital	68
2.1.2 L'exportation du sucre blanc par Cevital.....	69
2.2 Etude d'une opération d'exportation du sucre blanc cristallisé.....	71
2.2.1 Négociation du contrat	71
2.2.2 Les procédures de dédouanement	72
2.3 Stratégie d'implantation de Cevital	75
<u>Section 03 : Les facteurs de compétitivité de Cevital</u>	76
3.1 Le diagnostic interne de l'entreprise	76
3.2 Le diagnostic externe de l'entreprise.....	78
3.3 Les facteurs qui déterminent la compétitivité de Cevital.....	78
3.3.1 Les facteurs liés à la compétitivité commerciale	78
3.3.2 Les facteurs liés à la compétitivité managériale	81

Table des matières

3.3.3 Les facteurs liés à la compétitivité technique	81
3.4 Comparaison entre Cevital et Cristal Union	83
<u>Conclusion</u>	85
<u>Conclusion Générale</u>	86
<u>Bibliographie</u>	VIII
Annexes	XI
<u>Table des matières</u>	XII
<u>Résumé</u>	

Résumé

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible de la globalisation économique, qui offre aux entreprises des opportunités d'implantation et d'acquisition des parts de marchés étrangers, mais semble poser des défis importants à relever aux entreprises désireuses de s'internationaliser, et qui sont confrontées à une concurrence internationale, qui a entraîné la compétitivité des entreprises

La compétitivité est considérée comme un impératif dans le contexte de la mondialisation, et une composante essentielle de la stratégie de développement.

La maîtrise des facteurs de compétitivité joue un rôle essentiel pour renforcer la compétitivité des entreprises, et aider les exportateurs à augmenter leurs parts de marché et améliorer leurs positions internationales.

L'objectif de notre travail est de déterminer les différents facteurs de compétitivités au sein d'une entreprise exportatrice.

Mots clés : internationalisation, globalisation, compétitivité

Abstract

Firm's internationalization is an irreversible phenomenon of the economic globalization, this globalization gives an opportunity to firms which desire to acquire a market part in foreign markets. But this situation is also an important challenge for those firms which want to get a part in the international market, and which are confronted with international competition which has led to the competitiveness.

Competitiveness is seen as an imperative in the context of globalization and an essential element in development strategy.

The mastery of competitive factors plays a vital role to enhance business competitiveness and assist exporters to increase their market share, and improve their competitive position internationally.

The objective of our work is to determine the different factors of competitiveness within an exporting company.

Key-words: internationalization, globalization, competitiveness.