

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion**  
**Département des sciences commerciales**



## **Mémoire de fin d'études**

En vue de l'obtention d'un diplôme de  
Master en Sciences Commerciales

**Option : Commerce International et Logistique**

*Thème :*

**Essai de détermination des avantages concurrentiels  
D'une entreprise exportatrice cas SARL IBRAHIM et fils  
"IFRI"**

**Réalisé par :**

**BENAMEUR OUNISSA**

**BENBERKANE HADJIRA**

**Devant le jury composé de :**

**Mr. Beztouh Djaber**

**Mme. Bagdi Aicha**

**Encadré par :**

**Dr : ABBACI AYOUB**

**2022/2023**

# ***Remerciements***

*On exprime notre profonde reconnaissance envers monsieur Abbaci pour nous avoir fait l'honneur de nous encadrer et de nous avoir dirigés tout au long de ce travail. Nous tenons également à remercier les membres du Jury pour avoir accepté d'examiner ce travail et de l'enrichir par leurs propositions.*

*Nos vifs remerciements sont également destinés à nos chers parents pour nous avoir soutenus durant notre cursus.*

*Enfin, et à toutes nos remerciements s'adressent*

***À tous les enseignants du département des sciences commerciales,***

*Nous tenons à exprimer notre gratitude envers tout le personnel du service export d'IFRI avec une mention spéciale à Mme Bouchtout Samia, pour son professionnalisme et ses compétences remarquables qui constituent pour nous des ressources d'inspiration.*

***À toutes les personnes qui ont contribué de près ou loin à la réalisation de ce travail.***

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail*

*À mes chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien-être*

*Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagnera toujours*

*Puisse Dieu, le tout-puissant vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que je ne vous déçoive jamais*

*Je dédie cet événement marquant de ma vie à la mémoire de mon grand père BELAID, Puisse Dieu, le tout puissant, vous avoir en sa sainte miséricorde !*

*À mon très cher frère Farid qui m'a toujours encouragé et soutenu*

*A mes chères sœurs Samira, Nacera, Tinhinane*

*Pour leurs soutiens et leur conseil précieux tout au long de mes études*

*À Tous mes chères amis (Lahna, Ryma, Ouardia, kouki), et à tous ceux que j'aime.*

*À ma chère binôme Hadjira.*

**OUNISSA**

# *Dédicace*

*Je dédie ce modeste travail*

*À mes chers parents, aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien-être*

*Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagnera toujours*

*Puisse Dieu, le tout-puissant vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que je ne vous déçoive jamais*

*Je dédie cet événement marquant de ma vie à la mémoire de mon oncle **RIAD**, à ma grande mère maternelle, et ma tante **KHADIJA**  
Puisse Dieu, le tout puissant, vous avoir en sa sainte miséricorde !*

*À mes chers frères **AISSAM, GHANOU, YAHIA***

*Pour leurs soutiens et leur conseil précieux tout au long de mes études*

*À Toutes mes chères amies ( Bissou, Kima, Lila, Hamza), et à tous ceux que j'aime.*

*À ma meilleure amie **SIVA** celle qui est toujours là pour moi*

*À ma chère binôme **OUNISSA***

**HADJIRA**

## Listes des tableaux

<b>Tableau 1: la matrice de comparaison pondérée.....</b>	<b>18</b>
<b>Tableau 2: les sources d'informations nationales.....</b>	<b>20</b>
<b>Tableau 3: les sources d'informations étrangers.....</b>	<b>20</b>
<b>Tableau 4: les organismes d'aides pour l'exportation.....</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 5: illustration d'une étude ponctuelle .....</b>	<b>23</b>
<b>Tableau 6: les composants de communication.....</b>	<b>36</b>
<b>Tableau 7: définition de la compétitivité de l'entreprise .....</b>	<b>42</b>
<b>Tableau 8: l'évolution de chiffre d'affaire global de l'entreprise IFRI ..</b>	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
<b>Tableau 9: la gamme produit IFRI destiné au marché National .....</b>	<b>72</b>
<b>Tableau 10: la gamme produit IFRI destiné à l'international .....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 11: les principaux clients National.....</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 12:les principaux clients internationaux .....</b>	<b>75</b>
<b>Tableau 13: Les principaux fournisseurs locaux.....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 14: les fournisseurs internationaux de l'entreprise IFRI.....</b>	<b>78</b>
<b>Tableau 15 : les concurrents national et international de l'entreprise IFRI .....</b>	<b>79</b>
<b>Tableau 16: L'évolution de chiffre d'affaire global de l'entreprise IFRI .....</b>	<b>86</b>
<b>Tableau 17: L'évolution des exportations de soda de l'entreprise IFRI par rapport à son chiffre d'affaire des exportations.....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 18: les forces et les faiblesses de l'entreprise IFRI .....</b>	<b>89</b>
<b>Tableau 19: les opportunités et les menaces de l'entreprise IFRI .....</b>	<b>90</b>
<b>Tableau 20: comparaison entre IFRI et HAMMOUD BOUAALAM et BOGA .....</b>	<b>96</b>
<b>Tableau 21: l'évolution de chiffre d'affaire global de l'entreprise IFRI.....</b>	<b>121</b>

## Listes des figures

<b>Figure 1: le mix-marketing.....</b>	<b>27</b>
<b>Figure 2: le cycle de vie d'un produit et ces cinq phases .....</b>	<b>29</b>
<b>Figure 3: le processus de communication.....</b>	<b>35</b>
<b>Figure 4: le carrée de la compétitivité .....</b>	<b>43</b>
<b>Figure 5: les déterminants de la compétitivité.....</b>	<b>48</b>
<b>Figure 6: le modèle de 5 force de porter.....</b>	<b>64</b>
<b>Figure 7: L'évolution du chiffre d'affaire globale de l'entreprise IFRI. Erreur ! Signet non défini.</b>	
<b>Figure 8: l'évolution des exportations de l'entreprise IFRI..... Erreur ! Signet non défini.</b>	
<b>Figure 9: L'évolution des exportations du Soda de l'entreprise IFRI ... Erreur ! Signet non défini.</b>	

## **Listes des abréviations :**

**AC** : Avantage Concurrentiel.

**ALGEX** : Agence National de Promotion Extérieur.

**ANEXAL** : L'Association National Des Exportateurs Algérien.

**Bd** : Boulevard.

**BL** : Bejaia Logistique.

**BP** : Boite Postale.

**C** : Politique Communication.

**CAGEX** : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garanties Des Exportations

**CCI** : Chambre de Commerce et d'Industrie.

**CNT** : Canette.

**D** : Politique Distribution.

**DA/ DZD** : Dinars Algérien.

**DA** : Direction Approvisionnement.

**DCM** : Direction Commerciale et Marketing.

**DFC** : Direction Finance et Comptabilité.

**DIPP** : Direction Industrielle et Projet de la Production.

**DL** : Direction Logistique.

**DQ** : Direction Qualité.

**DRH** : Direction des Ressources Humaines.

**DT** : Direction Technique.

**EXP** : Exportation.

**FMI** : Fonds monétaire international.

**FSPE** : Fond Spécial pour la Promotion Des Exportations.

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

**GZALE** : Grande zone arabe de libre échange.

**IDH** : indicateur du développement humain.

**IEP** : Ifri European Partner.

**ISO** : International Standard Organisation.

**L** : Litre.

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques.

**ONU** : Organisation des Nations unies.

**OMC** : Organisation Mondial de Commerce.

**PET** : Polyéthylène Téréphtalate.

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise.

**PMI** : Petite et Moyenne et Industrie.

**PNB** : Produit National Brut.

**Pr** : Politique Produit.

**Px** : Politique Prix.

**R&D** : Recherche et Développement.

**RN** : Route National.

**SAFEX** : La Société Algérienne Des Foires Et Des Exportation.

**SARL** : Société à responsabilité Limité.

**SFBT** : Société fabrication des boissons Tunisienne.

**SNC** : Société au Nom Collectif.

**SPA** : Société Par Action.



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

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

**UE** : Union Européen.

**USA** : Les Etat Unis.

## Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Internationalisation des entreprises .....	05
Introduction :.....	05
Section 1 : la prospection des marchés étrangers.....	05
Section 2 : le choix des marchés étrangers.....	12
Section 3 : le mix marketing.....	26
Conclusion :.....	41
Chapitre 2 : la compétitivité et l'avantage concurrentiel dans une entreprise industrielle..	42
Introduction : .....	42
Section1 : La compétitivité dans une entreprise industrielle.....	42
Section 2 : l'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entrepris.....	59
Conclusion : .....	68
Chapitre 3 : l'avantage concurrentiel de l'entreprise IFRI.....	69
Introduction : .....	69
Section 1 : Présentation de l'entreprise IFRI et méthodologie de recherche.....	69
Section 2 : Interprétation des résultats et détermination de l'avantage concurrentiel de la SARL IBRAHIM et Fils .....	90
Conclusion : .....	109
Conclusion générale.....	110
Bibliographie.....	113

***Annexes.***

***Table des matières.***

## *Introduction générale*

# Introduction générale

## Introduction générale

Les entreprises jouent un rôle important dans le développement des exportations et dans l'évolution des échanges internationaux. Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement qui dépasse les frontières nationales. Dans une économie de marché, le succès d'une entreprise repose sur sa capacité à satisfaire les consommateurs en proposant des biens et services désirés, vendus à des prix compétitifs par rapport à la concurrence. L'exportation revêt une importance capitale pour les entreprises, et beaucoup d'entre elles s'engagent dans cette voie afin d'améliorer leurs performances, de faire connaître leurs produits et de réaliser des bénéfices.

Une étape essentielle pour l'entreprise est l'identification et le choix du marché cible. Pour réussir à exporter et s'implanter durablement sur les marchés étrangers, l'entreprise doit repérer les marchés d'exportation cibles et estimer le potentiel d'exportation de ses produits sur ces marchés avec la plus grande précision possible. Le choix des marchés cibles dépend de plusieurs facteurs tels que les caractéristiques du produit à exporter, la capacité de production de l'entreprise, les réglementations douanières des pays étrangers, l'intérêt des marchés et leur accessibilité en fonction des ressources propres de l'entreprise.

La capacité de l'entreprise à produire et à livrer ses produits en temps voulu aux clients revêt également une grande importance pour le succès du produit sur le marché national et international. Les retards de livraison et le non-respect des dispositions contractuelles nuisent à l'image et à la crédibilité de l'entreprise. Il est donc crucial de surveiller en permanence les besoins et les préférences des marchés étrangers afin de s'adapter aux opportunités offertes et les exploiter au mieux. L'entreprise doit être en mesure d'offrir des produits répondant à la demande des consommateurs, ce qui peut impliquer des modifications de la couleur, de la conception, du goût, de l'emballage ou d'autres caractéristiques du produit.

L'étude de marché permet aux entreprises d'identifier les marchés étrangers qui présentent le meilleur potentiel pour un produit spécifique. Lorsqu'une entreprise se lance dans l'exportation, il est recommandé de se concentrer sur un nombre limité de marchés étrangers, en prenant en compte des facteurs tels que l'environnement interne et externe de l'entreprise, ainsi que l'accessibilité du marché et le potentiel du produit.

# Introduction générale

La phase de prospection des marchés est essentielle dans la stratégie d'exportation. L'objectif est de trouver des partenaires commerciaux, d'identifier les canaux de distribution, d'adapter le produit aux exigences des consommateurs et d'analyser la concurrence étrangère. Les actions de prospection dépendent des objectifs commerciaux, des ressources financières et humaines de l'entreprise. Participer à des missions commerciales, des foires internationales ou des salons spécialisés à l'étranger offre des opportunités intéressantes en termes d'idées et de nouvelles méthodes.

Lorsque toutes les étapes du marketing international sont franchies et qu'un client est conquis, la marchandise est prête à être exportée d'un pays à un autre. La capacité d'assurer que la marchandise arrive à destination sans dégradation, sans être bloquée en raison des réglementations propres à chaque pays traversé, dans les délais et selon le coût estimé, est l'un des freins essentiels que les entreprises exportatrices doivent parvenir à neutraliser.

En effet entreprise décide de se lancer dans l'exportation de ses produits ou services, elle doit relever de nombreux défis et faire face à une concurrence accrue sur les marchés étrangers. Pour réussir cette démarche offensive à l'international, l'entreprise doit disposer d'une capacité productive, managériale et commerciale solide, ainsi que d'une flexibilité et d'une efficacité logistique remarquables. De plus, la capacité d'innovation et la notoriété de la marque jouent un rôle crucial. Ces éléments permettent à l'entreprise d'acquérir des avantages concurrentiels, c'est-à-dire des atouts qui la distinguent de ses concurrents et lui permettent de se développer et de prospérer sur ces marchés.

La SARL Ibrahim et fils -IFRI-, une entreprise algérienne, a réussi à établir sa marque IFRI comme une référence sur le terroir Algérienne. Son portefeuille de clients englobe non seulement l'ensemble de la population desservie par le réseau de distribution et soutenue par une force de vente, mais aussi des institutions publiques, des organismes et des clients particuliers importants. La SARL IFRI propose aux consommateurs plusieurs produits de qualité, respectant les normes ISO 9001 et ISO 22000. Elle compte plus de 1500 clients diversifiés, tels que des hôtels, des dépositaires, Caterings, diverses entreprises, des clubs sportifs et Air Algérie.

# Introduction générale

La SARL Ibrahim et fils -IFRI- s'est lancée dans la course à l'exportation vers la France, qui est son principal client et d'autres pays en étant convaincue que c'est une évolution positive des marchés. L'expansion vers les marchés étrangers représente souvent une excellente opportunité de développement pour l'entreprise, lui permettant d'exploiter ses avantages compétitifs, de conquérir de nouvelles parts de marché, d'accroître sa notoriété, son influence et son chiffre d'affaires, ainsi que de diversifier ses sources d'approvisionnement et ses débouchés. Cependant, les procédures liées à ces exportations peuvent parfois nuire à l'entreprise, car elles peuvent être complexes et demandeuses en ressources.

Notre étude porte sur la détermination des avantages concurrentiels d'une entreprise exportatrice à l'international, avec une attention particulière accordée au cas d'IFRI, l'une des principales entreprises exportatrices du SODA en Algérie. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre question principale de recherche :

**Quels sont les avantages concurrentiels permettant à IFRI d'exporter ses SODA vers le marché français ?**

De cette problématique principale découlent certaines questions secondaires :

- Quelle sont les différentes démarches suit une entreprise pour pénétrer et conquérir un marché étranger ?
- Comment déterminer la compétitivité et les avantages concurrentiels d'une entreprise pour se démarquer de la concurrence sur les marchés étrangers ?
- Quels sont les études utilisées pour identifier les avantages concurrentiels au sein d'une entreprise exportatrice ?

Pour répondre à cette question, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**H1 :** L'entreprise possède un avantage compétitif sur son marché local dans le secteur du soda, ce qui augmente ses chances de réussir sur le marché étranger.

**H2 :** IFRI possède des avantages spécifique qui lui permettent de pénétrer et de conquérir le marché français des sodas.

Le principal objectif de cette étude est de définir clairement le concept de l'avantage concurrentiels et de la compétitivité ainsi que les différentes bases qui lui sont associées. Nous cherchons également à approfondir notre compréhension sur les déterminants qui contribuent à la compétitivité des entreprises.

# Introduction générale

L'objectif de cette recherche est de procéder de définir les avantages concurrentiels de l'entreprise qu'il lui permette à pénétrer un marché étranger dans le contexte où la concurrence est rude.

Concernant notre méthodologie de travail, nous avons réalisé une étude descriptive et analytique en consultant des ouvrages, des revues et des sites internet. De plus, nous avons utilisé les informations et les observations tirées de notre stage pratique au sein de la SARL Ibrahim et fils –IFRI-.

Afin de répondre aux questions de recherche et de valider les hypothèses formulées précédemment, nous avons élaboré et adopté un plan de travail comprenant trois chapitres.

Le premier chapitre de notre étude vise à fournir un aperçu Marketing International. Il est divisé en trois sections distinctes. La première section aborde la prospection des marchés étrangers. La deuxième section se concentre sur le choix des marchés étranger. Enfin, la dernière section est consacrée pour le mix-marketing.

Le deuxième chapitre de notre étude se focalise sur plusieurs aspects. La première section propose une présentation de la compétitivité de l'entreprise. La deuxième section consiste à aborder l'avantage concurrentiels et le choix stratégique d'une entreprise.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous aborderons une étude de cas au sein de l'entreprise exportatrice SARL Ibrahim et fils –IFRI-, qui connaît une croissance significative et opère dans un environnement hautement concurrentiel. La première section sera consacrée à une présentation générale de l'entreprise et méthodologie de recherche. La deuxième section se concentrera sur l'interprétation des résultat et détermination de l'avantage concurrentiel en commençant par l'internationalisation d'IFRI et les organismes d'accompagnement dans leurs exportations ainsi qu'à la compétitivité de la SARL Ibrahim et fils –IFRI- qui lui permet d'être un leader sur son marché et de faire face aux marchés internationaux.

## ***Chapitre I : Internationalisation des Entreprises***



# **Chapitre I : Internationalisation des Entreprises**

## **Chapitre 1 : Internationalisation des entreprises**

### **Introduction**

Le marketing international va au-delà des frontières nationales et implique des activités visant à comprendre, cibler et satisfaire les besoins des consommateurs sur les marchés étrangers. Il englobe une série de stratégies et de tactiques spécifiques qui permettent aux entreprises de s'adapter aux divers environnements commerciaux, culturels et réglementaires auxquels elles sont confrontées lorsqu'elles opèrent à l'étranger.

Une entreprise cherche généralement à se développer sur les marchés étrangers. Pour elle, exporter signifie non seulement vendre à l'étranger pour vendre plus de produits et faire du profit, mais aussi attirer des clients pour s'adapter à de nouveaux marchés étrangers et approfondir leurs connaissances.

En combinant les éléments du mix marketing peut créer une proposition de valeur solide, qui lui permettra non seulement de se positionner de manière compétitive, mais aussi de répondre efficacement aux besoins et aux attentes des consommateurs internationaux.

Dans ce chapitre on a devisé notre travail en trois section, la première section s'intitule la prospection des marchés étrangers ou on a expliqué les méthodes de prospection le choix du mode de prospection, la préparation à la prospection et comment l'entreprise définit le profil du prospect et comment elle réalise le suivi de la prospection

La deuxième section s'intitulé le choix des marchés étrangers, ou on a expliqué l'étape de la sélection des marchés étrangers ses différents critères et outils de sélection ainsi les différentes sources d'informations.

La troisième s'intitule le mix marketing ou on a identifié ces quatre politiques fondamentales Produit, Prix, Distribution et Communication.

### **Section 1 : La prospection des marchés étrangers**

La prospection d'un marché étranger intervient pour approfondir la connaissance du marché et rencontrer des prospects ou, le plus souvent des intermédiaires ou des partenaires potentiels<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Corinne Pasco, commerce international, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006.p47.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

L'entreprise devra choisir un mode de prospection et préparer très soigneusement ce premier contact avec le marché local, souvent décisif quant à l'image de marque de l'entreprise<sup>2</sup>.

## 1.1. Les Méthodes de prospection

Il existe trois méthodes<sup>3</sup> :

- **Prospection passive** : l'entreprise traite les informations par ses propres moyens depuis le pays d'origine : elle contacte des prospects démarchés à l'aide des organismes de soutien à l'export qui transmettent des listes d'agents, de distributeurs, etc.
- **Prospection active** : les dirigeants ou représentants de l'entreprise se déplacent à l'étranger pour participer à une manifestation commerciale internationale.
- **Prospection offensive** : l'entreprise étudie la concurrence du pays visé afin de lancer des contre-offres (meilleurs prix, avantage concurrentiel...).

## 1.2. Le choix de mode de prospection

Les possibilités de prospecter un marché étranger sont nombreuses. On trouve prospection depuis le pays d'origine, déplacement à l'étranger (mission ou participation à des manifestations commerciales à l'étranger), Le choix du mode de prospection dépend essentiellement du produit concerné (pour des produits semi-finis ou privilégier à la mission individuelle), des contraintes financières de l'entreprise<sup>4</sup>.

## 1.3. La préparation de la prospection

La préparation à la prospection comprend la découverte de prospects, la préparation d'outils de prospection, l'organisation du matériel de prospection et la préparation d'un budget de prospection.

---

<sup>2</sup> C.Pasco, marketing international, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2004.

<sup>3</sup> D.Miheala Stanescu, S, Inard, Paturol, BTS, commerce international, édition studyrama, Paris 2013, p117.

<sup>4</sup> GHISLAINE (L), HUBERT(M), commerce internationale, 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2008, p59.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

## 1.3.1. La recherche des prospects

A l'international, le choix du client final est difficile. Dans la plupart des cas, la prospection vise à trouver des intermédiaires ou des partenaires sur le marché considéré.

### 1.3.1.1. Définition du profil du prospect

La définition d'un profil pour ces partenaires est indispensable pour faciliter la sélection, on définira :

- Des caractéristiques générales de l'acheteur (taille, mode de gestion, capacité financières) ;
- Des caractéristiques commerciales (gamme de produit, image de marque, territoire de vente, politique de distribution, etc.) ;
- Des caractéristiques techniques (compétences technique, service après-vente, etc.)

### 1.3.1.2. Création d'un fichier de prospection

Afin de cibler les prospect ,l'entreprise doit dans un premier temps définir le profil de son acheteur(importateur ,grossiste, agent...)et dans un second temps constituer un fichier prospect avec des caractéristiques générales de l'entreprise, les caractéristiques commerciales, technique, d'autres informations utiles ,etc., informations qu'elle peut obtenir en consultant différentes sources d'information :annuaires spécialisés, missions économiques , sites Internet spécialisés ,etc. <sup>5</sup>

## 1.3.2. La préparation des outils de prospection

Pour préparer les outils de prospection l' entreprise doit <sup>6</sup>:

- Préparer une documentation commerciale : présentant l'entreprise et les produits (catalogues, carte de visite, fiches de produits...)
- Elaborer un tarif et des conditions de vente export
- Préparer les échantillons (sélectionner les produits et envisager les modalités d'acheminement) ;

---

<sup>5</sup> D.Miheala Stanescu , S, Inard ,Paturel, BTS, commerce international, édition studyrama, paris 2013, p118.

<sup>6</sup> Corinne Pasco, commerce international, 6<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2006, p48.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

-Préparer l'entretien en tenant compte des spécificités du pays (approche culturelle, protocole des affaires) ;

-Préparer l'argumentaire.

### 1.3.3. L'organisation matérielle de la prospection

Les tâches à accomplir dépendent des modalités retenues pour la prospection<sup>7</sup>.

-Dans le cadre de mission, il faudra amener à prendre et confirmer des rendez-vous.

-Dans le cadre des manifestations commerciales, il faudra réserver l'emplacement, concevoir le stand, prévoir une politique de communication avant, pendant et après le salon ;

Dans tous les cas, il faut organiser les modalités pratiques de la prospection (date, choix du personnel envoyé en déplacement, aspect matériels de séjour).

### 1.3.4. L'élaboration du budget de prospection

La prospection n'est pas une opération ponctuelle. Elle engage l'entreprise à long terme le programme de prospection, tenant compte des objectifs de l'entreprise et des contraintes commerciales du marché est élaboré sur plusieurs années. Un programme détaillé est chaque année et à partir de la liste des tâches à accomplir, l'entreprise établit un planning des actions à entreprendre mois par mois. Le budget représente le montant de tous les frais occasionnés par la participation à un salon. il est fixé en fonction des résultats attendus et de la stratégie de l'entreprise<sup>8</sup>.

Il est nécessaire d'établir un budget de prospection, les principaux postes budgétaires sont :

- Frais de recherche d'information ;
- Frais d'élaboration de communication ;
- Frais de préparation de matériels ;
- Frais de transport et assurance matériels ;
- Frais de voyage de séjour des personnes en déplacement.

Pour la participation aux manifestations commerciale se rajoutent :

---

<sup>7</sup>Corinne Pasco, op.cit, P48.

<sup>8</sup>D.Miheala Stanescu , S, Inard ,Paturol, BTS, commerce international, édition studyrama, paris 2013, p125.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

- Location de l'emplacement ;
- Frais de conception d'engagement du stand ;
- Frais de fonctionnement du stand.

## 1.4 La réalisation et le suivi de la prospection

La réalisation de la prospection comporte :

### 1.4.1. La réalisation de la prospection depuis le pays d'origine

Pour prospector un marché sans faire de déplacement dans le pays visé, l'entreprise utilise le marketing direct comme un moyen de communication <sup>9</sup>, Pour réaliser une prospection depuis le pays d'origine, il faut faire recours à certaines méthodes :

#### 1.4.1.1. Le marketing direct

Le recours au marketing direct comme mode de prospection se développe avec les moyens de communication, il permet d'atteindre directement le prospect auquel est présentée une offre. Le recours à cet outil concerne surtout « le business to business » pour nouer de véritables contacts commerciaux<sup>10</sup>.

- La prospection de distributeurs d'un pays à l'étranger ;
- La prospection de bureaux d'achats étrangers au pays ;
- Le recours aux sociétés du commerce international.
- La participation à des manifestations commerciales dans le pays

#### 1.4.1.2. Les missions de prospection

il s'agit de déplacement de durées limitée au cours des quels entreprise peut<sup>11</sup> :

- appréhender les conditions d'accès au marché ;
- rencontrer des prospects
- sélectionner des partenaires et choisir un mode d'implantation

#### A- la participation à des manifestations économiques

---

<sup>9</sup> D.Miheala Stanescu , S, Inard ,Paturel, op.cit, p117.

<sup>10</sup> C.Pasco, op.cit, p49

<sup>11</sup> Idem, p49.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Elle permet <sup>12</sup>:

- De présenter les produits ;
- D'affirmer sa présence sur un marché de développer son image ;
- De rencontrer des partenaires potentiels
- D'obtenir des informations sur la concurrence.

## **B- la participation à des manifestations commerciales**

Il existe plusieurs types de manifestation commerciales<sup>13</sup> :

- **Manifestation périodique :**

**Foires** : c'est de manifestation plus ou moins spécialisées, s'adressant au grand public et aux professionnels dont l'objectif est la notoriétés commerciale, relations public<sup>14</sup>

**Salon spécialisés** : manifestation présentant une branche d'activité, ouverte aux professionnels dans le but de nouer des relations d'affaires, étudier la concurrence et tester le produit.

**Congrès techniques** : une réunion de spécialistes d'une profession, dont l'objectif est la notoriété et de connaitre la concurrence<sup>15</sup> .

- **Opérations ponctuelles**

**Exposition** : une manifestation multisectorielle ou spécialisée pour promouvoir l'offre d'un pays, son objectif est de pénétrer des marchés fermés et nouer des relations d'affaires.

**Semaines ou journées technique** : une rencontre de spécialistes pour une prise de contact en vue de collaboration technique.

**Semaine et quinzaines commerciales** : une promotion de biens de consommation organisée par les chaines de distribution étrangères, dont l'objectif d'effectuer une vente directe et un test de produit.

---

<sup>12</sup> Idem, p49.

<sup>13</sup> Corinne Pasco, op.cit,P50.

<sup>14</sup>D.Miheala Stanescu , S, Inard ,Paturel, BTS, commerce international, édition studyrama, paris 2013, p117.

<sup>15</sup> Idem, p117

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Le choix d'une manifestation sera en fonction :

- Des objectifs de l'entreprise ;
- La notoriété de la manifestation ;
- De sa fréquence habituellement présentés ;
- De sa date et sa durée ;
- De son court.

## 1.4.2. Le suivi de la prospection

La prospection aura lieu à l'élaboration d'un rapport de mission, qui présente les conclusions générales de la prospection<sup>16</sup> :

- Situation du marché : état de la concurrence, perspectives d'achat
- Conditions pour accéder au marché ;
- Liste des contacts établie avec des partenaires potentiels ;
- Nature des actions à entreprendre.

Le suivi de la prospection est assuré à partir des fichiers prospect établies sur le terrain<sup>17</sup>.

Ces fiches permettent d'identifier précisément l'interlocuteur, de résumer la nature du contact, les principaux thèmes abordés, et de rappeler la suite à l'entrevue.

L'analyse des résultats de la prospection est indisponible :

- Si la prospection n'a pas validé les hypothèses des études de marché et n'as pas abouti aux contacts espérés, il convient d'en rechercher les motifs et d'envisager les actions correctrices (adaptation du prix, modification du produit...);
- Si la prospection a validé les choix, il faut concrétiser les contacts, c'est-à-dire remercier les personnes rencontrées, envoyer la documentation demandée,

---

<sup>16</sup> C,Pasco, commerce international,4<sup>ème</sup> édition , Dunod, Paris, 2004.

<sup>17</sup> Corinne Pasco, op.cit, p50.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

- S'informer sur la notoriété de la prospection si les renseignements sont satisfaisants compléter le fichier prospects et clients de l'entreprise.

La délégation chargée de la prospection au salon établit un compte rendu ou rapport de mission qui présente les conclusions générales de la prospection

Dès la rentrée au pays, il faut remercier les Contacts pris pendant le salon en leur envoyant une lettre personnalisée et éventuellement apporter réponses.

L'évaluation des résultats de la prospection est difficile car les retombées ne sont pas toujours immédiates. On peut retenir comme un indicateur :

- Le chiffre d'affaires réalisé ou le nombre de commandes enregistrés ;
- Le nombre de contacts établis ;
- Le rapport entre le cout de la prospection et le nombre de contacts établis.

Les entreprises peuvent être aidées dans leur démarche de prospection à plusieurs niveaux :

- Dans la recherche d'information ;
- Dans l'organisation de leur déplacement (organisation de missions collectives par les chambres de commerce et d'industrie et de métiers, les syndicats professionnels) ;
- Organisation de missions individuelles par les chambres de commerce nationales à l'étranger ;
- Pour leurs participations aux manifestations à l'étranger (stand collectifs de chambre de commerce et d'industrie, journées technique...).

L'ensemble des aides contribue à réduire le coût de leur prospection tout en leur garantissant un bon niveau de prestation.

## Section 02 : Le choix des marchés étrangers

Le choix des marchés extérieurs est essentiel à la démarche export. Potentiellement intéressants) Si plusieurs zones semblent intéressantes au premier abord, il est important de prioriser les efforts de l'entreprise. En effet, cette dernière évolue toujours dans un contexte d'est la zone à développer en priori ? Financières et humaines. Le manque de personnel



# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

disponible et les problèmes de financement d'une nouvelle prospection contraignent à faire des choix. La question centrale est donc quelle est la zone à développer en priorité ?<sup>18</sup>

Un tel choix doit impérativement reposer sur une démarche de rationalisation

- Définir clairement les objectifs de l'entreprise.
- Lister les quelques pays pouvant répondre à ces critères
- Recueillir les informations pertinentes sur ces, d'affaires...)
- Etablir un diagnostic interne des facteurs clefs de succès (matrice Mac Kinsey)
- Rationalisation et classement final grâce à des outils tels que la matrice de comparaison Pondérée ou la matrice de Mac Kinsey.

## 1. Recueil d'informations

Le décideur doit se poser plusieurs questions à l'analyse pour pouvoir trouver l'information utile.

Ces questions sont : Quelles possibilités d'affaires ? Quelle concurrence ? Quelle accessibilité du marché ? Quelle situation socio-économique du pays ? Et enfin quelle sécurité des transactions et des investissements ?

### 1.1. Le potentiel d'affaires

Le consommateur universel n'existe pas. Le nombre d'habitants d'un pays donné, même s'il s'agit d'une information importante ne veut pas dire grand-chose sur les possibilités d'affaires<sup>19</sup>

Dans chaque pays, ces possibilités sont conditionnées par :

- L'environnement économique qui va déterminer, entre autre, le pouvoir d'achat sur les produits en provenance de l'étranger ;
- L'environnement socioculturel auquel est associé un système de valeur. Cet élément est plus difficile à évaluer et nécessite souvent une étude de terrain couteuse.

Pour évaluer le potentiel d'affaires, on pourra donc commencer par prendre en considération quelques variables s macros économiques et/ou démographiques<sup>20</sup> :

- La population pour savoir quelle est la taille globale du marché :

---

<sup>18</sup> Erie Weiss, commerce international, édition Ellipses, paris 2008, p 22

<sup>19</sup> Erie Weiss, op. cit, p22.

<sup>20</sup> Erie Weiss, op. cit, p24.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

- La répartition par âge ou par sexe
- La part du pays dans les importations du pays étranger
- L'IDH (indicateur du développement humain), indicateur d'agrégat d'autres paramètres tels la richesse, l'alphabétisation-éducation, le nombre de médecins... ;
- Données économiques de base (PNB, PNB par tête, croissance, indicateurs de niveau de Développement, dette publique et extérieure, balance commerciale. Balance des Paiements, orientation de la politique économique....)<sup>21</sup> ;
- Dimension du marché de notre produit : on évalue le marché actuel (consommation apparente = production + importation - Exportations) et le marché potentiel (en utilisant des prévisions de croissance et des informations sur les caractéristiques de la clientèle)<sup>22</sup>.

## 1.2. La concurrence

La Question de la concurrence est un point central à l'étude des zones export potentielles. Il est aujourd'hui rare de trouver des marchés exempts de toute concurrence mais les niveaux de maturité auxquels se trouvent les différents secteurs induisent souvent des états de concurrence divers si certains pays vont afficher une relative saturation de marché pour la catégorie de Produits concernée d'autres, en revanche vont montrer des opportunités, des « Vides plus au moins flagrants sur lesquels l'entreprise aura intérêt à se positionner rapidement. Il convient donc d'obtenir des informations sûres :

- Les entreprises qui interviennent sur le secteur d'activité (algériennes ou étrangères).
- Leurs positionnements respectifs
- Leurs chiffres d'affaires et résultats financiers.

## 1.3. L'accessibilité du marché

L'accessibilité est par nature une notion relativement large. On pourrait en fait distinguer Plusieurs formes d'accessibilité : géographique mais aussi douanière et administrative voir culturelle.

---

<sup>21</sup> Corinne Pasco, op.cit, p8

<sup>22</sup> Corinne Pasco, op.cit, p8

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Il s'agit de l'ensemble des obstacles contribuant à rendre difficile ou coûteuse l'exportation Vers le pays :

## 1.3.1. Accessibilité géographique :

Désigne tous facteurs géographiques en distance et en temps de transport vers pays destination, par quelle sont les infrastructures de transport à utiliser, vérifier leurs disponibilités ainsi qu'a les liaisons d'informatique ou téléphonique, le climat, le stockage...

## 1.3.2. Accessibilité douanière :

- **Législation douanière** : des droits de douane et contingentements, prohibition, les normes internes (tels hygiène, sécurité...) tous ces obstacles peuvent contraindre l'entreprise à revoir son projet.
- **Législation fiscale et administrative** : taxes internes (TVA et autres taxes), des réglementations particularité juridiques...etc.

## 1.3.3. Accessibilité culturelles :

Désigne l'ensemble des facteurs socioculturels : historiques, linguistiques, religieux, qui posent un certain nombre de problèmes, ou un produit convenant à un marché ne convient pas forcément à un autre. Ainsi, les goûts, les modes changent parfois radicalement une fois on passe une frontière.

Ainsi, d'autres facteurs économique-politiques : tels PNB, aux de croissance, Solde de la balance commerciale, le degré d'ouverture du pays, Politique de rapatriements d'investissements...

## 1.4. La situation socio-économique du pays :

Si le monde semble s'être relativement stabilisé ces 50 dernières années, il n'en reste pas moins que dans de nombreuses zones du globe des risques de guerre. L'instabilité politique, manifestations ou encore de grèves généralisées subsistes. Il faut donc arriver à en évaluer les risques sans pour autant fermer les voies. Les indications de la Coface en la matière sont très utiles.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

## 1.5. La sécurité du marché, des transactions et des investissements :

On apprécie les risques liés à la situation économique, politique, sociale, du pays (notions du risque pays) aura une incidence sur la sécurité des transactions (risque de non transfert, Problèmes de financement) et celle des investissements ».

La première question sous-jacente est quelle est la culture commerciale du pays?<sup>23</sup> Si certains ont une culture de « bons payeurs » comme (Allemagne, Afrique du Sud..), d'autres, en revanche estiment qu'un « bon commerçant » n'est pas celui qui paye en temps et en heure. Il s'agit là bien plus d'un problème de culture que de simple solvabilité économique

L'appréciation du risque pays, fait par l'analyse de la situation financière intérieure et extérieure de la stabilité gouvernementale, de la situation sociale. Des problèmes éthiques ou religieux.

En revanche, certains peuvent s'interroger sur l'existence d'antenne de sociétés de recouvrement dans le pays. En cas de défaut de paiement, il est souvent plus facile d'avoir recours à une société nationale qu'étrangère.

Pour les investissements, les entreprises devraient être plus préoccupé par les risques de taux de change et de crise financière il faut encore plus s'intéresser au risque de. En effet, la valeur d'un investissement est étroitement liée à ces facteurs.

Pour affiner l'évaluation, les entreprises peuvent se renseigner aux relations avec les grands Organismes internationaux

Enfin, certains pays ont encore des politiques de nationalisation des entreprises peu transparentes. Bien que cela soit de plus en plus rare, il arrive encore que tat l'état cubain exproprie des entreprises étrangères, ce qui accroît fortement le risque de l'investissement sur ce territoire (lorsqu'il n'est pas tout simplement impossible pour des raisons juridiques internes au pays).

---

<sup>23</sup> Erie Weiss, op. cit, p27.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

## 2. Des Outils de choix

Une fois les informations essentielles sur les pays collectés il est nécessaire de structurer son analyse afin de comparer les zones selon des outils tels que la matrice de comparaison Pondérée ou la matrice de Mac Kinsey<sup>24</sup>

### 2.1. La matrice de comparaison pondérée

L'idée de départ d'une telle matrice est de pouvoir comparer, le plus objectivement possible, plusieurs pays entre eux afin d'en extraire le ou les pays les plus intéressants pour l'entreprise.

La matrice de sélection est un tableau de comparer la situation récapitulative permettant des différents marchés au regard des critères retenus.

---

<sup>24</sup> Erie Weiss, op.cit, p28.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Tableau 1: la matrice de comparaison pondérée

Matrice de comparaison pondérée					
Critères	Pondération (coefficients de 1 à 5)	Notes Pays A sans pondération	Notes Pays A pondérés	Notes Pays B sans pondération	Notes pays B pondérées
<b>L'accessibilité du marché</b>					
Proximité géographique					
Infrastructure de transport					
Facteurs socioculturels					
Facteurs juridiques					
<b>Potentialité du marche</b>					
Importance de la demande					
Environnement socio-économique					
Ouverture internationale de marché					
Concurrence locale et internationale					
Image des produits français					
<b>Risque Pays</b>					
Sécurité des transactions					
Sécurité des investissements					
		Score Final pays A		Score Final pays B	

Source : Eric Weiss, commerce international, édition Ellipses, paris 2008, p29.

Il s'agit à travers cet outil de comparer les potentiels de plusieurs zones export pressenties. On cherchera ici à rationaliser le choix des zones prioritaires en systématisant la recherche d'information sur les marchés visés et en « notant » chaque pays. Cette notation est dite pondérée » car on attribue une importance différente à chaque critère en fonction de la problématique de l'entreprise et de ses produits. il convient tout d'abord de spécifier les critères que l'on souhaite retenir pour évaluer les pays<sup>25</sup>.

<sup>25</sup>Erie Weiss, op.cit, p28.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

En fonction du projet, on détermine un coefficient de pondération (généralement de 1 à 5) par critère retenu. Ainsi, s'il s'agit d'une exportation d'un produit périssable, on affectera un coefficient fort aux infrastructures de transport et aux facteurs juridiques administratifs.

Pour chaque critère une note est attribuée, elle traduit la situation du pays à égard du critère cette note est définie sur une échelle qui va de 1 à 4 (1 : situation défavorable, 4 : conditions très favorables). Les notes peuvent être pondérées aux critères pour tenir compte de l'importance relative des critères pour l'entreprise. Les totaux obtenus permettent un classement des pays.<sup>26</sup>

L'addition de l'ensemble des notes pondérées donne le score final. Le choix se portera donc naturellement vers le pays ayant obtenu le meilleur score<sup>27</sup>. A chaque étude de cas, on doit donc réaliser une matrice de sélection où l'on discernera les critères pertinents dans l'implantation de notre produit à l'étranger.

L'intérêt de cette démarche réside surtout dans la définition des critères pertinents de sélection d'un marché et dans l'analyse des informations obtenues. La méthode évite une sélection hasardeuse ou reposante sur des critères subjectifs, dangereuse pour l'entreprise.

## 2.2. Matrice Mac Kinsey pour un diagnostic export complet

La matrice Mac Kinsey permet d'intégrer le diagnostic export interne. Pour le réaliser, il est nécessaire de procéder à une véritable analyse de la situation. La ou les personnes en charge de cet audit vont interroger les différents acteurs de l'entreprise pour essayer de mettre en évidence des facteurs-clefs de succès sur les zones pressenties. En d'autres termes, il est très probable que l'entreprise ait créée, dans son activité, des avantages plus ou moins évidents à aller vers une zone Plutôt qu'une autre.

## 3. Les sources d'information

Elles sont en pratique extrêmement nombreuses. Elles se situent à l'intérieur du pays ou a, ces sources d'informations sont résumées dans les tableaux suivants :

---

<sup>26</sup> Corinne Pasco, op.cit, p8

<sup>27</sup> Eric Weiss,op.cit, P30

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

**Tableau 2: les sources d'informations nationales**

<b>Organismes</b>	<b>Types d'informations fournies</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centre Nationale Du Commerce Extérieur</li> <li>- Directions Régionales Du Commerce Extérieur</li> <li>- Chambre de Commerce Nationales à L'étranger</li> <li>- Banques Nationales</li> <li>- Presse spécialisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information Général</li> <li>- Information Statistique</li> <li>- Information Economiques Et Politique Sur Les Pays</li> <li>- Etude Sectorielles</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directions Générale Des Douanes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information Statistiques Sur Les échanges extérieurs Nationaux</li> </ul>

**Source :** C Pasco, Marketing international, 5 Edition, Dunod, Paris, 2004 ,P78.

**Tableau 3: les sources d'informations étrangers**

<b>Organismes</b>	<b>Types d'informations fournies</b>
<p><b>Organismes internationaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Union Européenne</li> <li>- OCDE</li> <li>- Banque Mondiale</li> <li>- FMI</li> <li>- ONU</li> <li>- Bureau International De Travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information Macro-économiques</li> <li>- Perspectives De développement</li> <li>- Analyse des Risques –pays</li> </ul>
<p><b>Organismes nationaux des pays étudiés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Office Statistique National</li> <li>- Département ministériels</li> <li>- Syndicats Professionnels</li> <li>- Organisations Patronales</li> <li>- Association de consommateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Information Economiques Et Politique Sur Les Pays</li> <li>- Etude Sectorielles</li> </ul>

**Source :** Thierry JOUAN, marketing international et négociation, édition pays basque, 2012,



# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Les banques de données disponible sur les grands serveurs, en France, en Europe, ou aux États Unis répertorient plusieurs milliards de documents et leur offre est estimée à plus de 100 fois le volume du Web. Ces banques de données sont accessibles sur abonnement, Questel Data Star Euro bases. Les grandes, banques de données, Dun & Bradstreet, sont présentes sur le net et une partie des informations sont gratuites.

## 4. Etude des marchés étrangers

Le choix des marchés, réclame souvent l'élaboration « d'une étude de marché » reprenant à la fois des éléments macroéconomiques, puis des éléments sectoriels dont l'objectif est de collecter des informations utiles à l'entreprise.

### 4.1. Les différents types d'études des marchés étrangers

On distingue les études sur la structure et le fonctionnement d'un marché étranger et les études ponctuelles. L'entreprise est confrontée à un choix : doit-elle réaliser elle-même ces études ou les sous-traiter à une société spécialisée ?

### 4.2. Les études sur la structure et le fonctionnement d'un marché étranger

Elles ont pour objectif d'approfondir la connaissance d'un marché nouveau, d'en identifier les principaux acteurs et les modalités de fonctionnement, elles analysent<sup>28</sup>

- **La demande** : il s'agit de connaître quantitativement et qualitativement la demande, et estimer son évolution en utilisant des méthodes statistiques de projection (moyenne mobile, moindres carrés), les méthodes qualitatives (avis d'experts, raisonnement par analogie).

Quantifier la consommation actuelle du produit, identifier la clientèle (qui prescrit ? qui achète ? qui consomme ? délimiter les segments de clientèle) et le comportement d'achat (motivation, habitude, processus d'achat). Ainsi, à évaluer la part de marché prédictive de l'entreprise par des marchés-tests.

- **La concurrence** : L'étude doit quantifier l'offre des produits concurrents en distinguant l'offre locale et celle de produits importées ainsi que son évolution, et l'identification des principaux producteurs locaux et leurs parts de marché ainsi qu'à les facteurs clés

---

<sup>28</sup> Thierry JOUAN, marketing international et négociation, édition pays basque, 2012, p53

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

de succès sur le marché et analyser les caractéristiques techniques et commerciales des produits concurrents<sup>29</sup>.

- **La distribution** : l'étude doit permettre d'identifier les circuits de distribution utilisés pour le produit, doivent être mise en évidence : la nature des canaux de distribution utilisés et leur importance, type d'intermédiaires intervenants sur le marché et la structure des couts de distribution et toutes habitudes des différents circuits (marges, remise, qualité de produits, image de marque, service après-vente...).
- **La communication** : l'étude doit identifier les pratiques des concurrents en matières de communication et de promotions commerciales (natures des campagnes menées, supports utilisés, cibles visées, budget ...) <sup>30</sup>.

Les moyens disponibles pour l'entreprise et leurs couts (listes des manifestations commerciales, publication professionnelles, support publicitaires, partenaires potentiels en matière de communication).

- **Le prix** : l'étude doit permettre de connaitre les prix pratiqués sur le marché (listes des prix des concurrents, relevées de prix chez les distributeurs), d'identifier les conditions de vente usuelle (garanties, délais et conditions de paiement, service ...) et le prix d'acceptabilité pour les consommateurs.
- **L'environnement légal et administratif** : la pré-étude doit permettre déterminer les réglementations relatives à l'accès au marché (droits de douanes, contingentement et licences d'importation, documents exigés pour le dédouanement ...).

L'étude doit permettre déterminer les contraintes relatives aux produits (normes, protection des brevets et marques, protection du consommateur...). à l'emballage l'étiquetage (conception, recyclage, mentions obligatoires ...), aux conditions de vente (contrôle des prix et des marges), à la distribution en termes de législations sur la concurrence et des mesures de protections du consommateur..., à la publicité et à la promotion des ventes.<sup>31</sup>

## 4.1.2. Les études ponctuelles

Elles portent sur un point précis du plan de marchéage. Elles visent à vérifier le bien-fondé d'un choix de politique commerciale ou à évaluer l'efficacité d'une action commerciale sur un marché étranger.

---

<sup>29</sup> Corinne Pasco, op.cit, p16.

<sup>30</sup>D.Miheala Stanescu , S, Inard ,Paturel, BTS, commerce international, édition studyrama, paris 2013, p71

<sup>31</sup> D.Miheala Stanescu , S, Inard ,Paturel, op.cit, p72

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Elles nécessitent de collecter l'information auprès des intervenants sur le marché distributeurs, (consommateurs, concurrents...).

Elles vont se présenter sous formes d'enquêtes ou sous forme de tests : test de concept, de produit de non conditionnement, pré-et-post tests publicitaires.

**Tableau 4: illustration d'une étude ponctuelle**

<b>Prospectives</b> <b>Fonder une décision, définir les orientations</b>		
<b>Fondamentales</b>	<b>Créatives</b>	
<b>Se situer dans l'environnement</b>	Générer des solutions a des problèmes précis	Vérifier le bien-fondé d'un choix
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude de marché</li> <li>• Etude d'image</li> <li>• Etude de positionnement</li> <li>• Etude d'implantation</li> <li>• Etude d'usage et attitudes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de concept</li> <li>• Recherche de conditionnement</li> <li>• Recherche de nom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de concept</li> <li>• Test de nom</li> <li>• Test de produit</li> <li>• Test de conditionnement</li> <li>• Pré et post tests publicitaires</li> </ul>

**Source :** Thierry JOUAN, marketing international et négociation, édition pays basque, 2012, p58.

## 4.1.3. Les méthodes d'études

On retrouve quatre méthodes d'études qui sont études documentaires, études qualitatives, études quantitatives, les enquêtes répétitives.

### 4.1.3.1. Les études documentaires

Elles consistent à exploiter une information préexistantes(données secondaire), Elles seront complétées par un recueil d'information primaires sur le terrain<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Corinne Pasco, commerce international, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, p17

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

La recherche d'informations est fondamentale lors de la phase d'approche d'un nouveau marché cependant, même une fois implanté sur un marché, une veille commerciale reste indispensable. Les PME et PMI s'engagent au fur et à mesure de leurs internationalisations dans un processus d'intelligence économique et commerciale.

Et L'identification des sources d'information pertinentes constitue une difficulté de ces études<sup>33</sup>

Les évolutions de l'environnement technologique, concurrentiel ou commercial doivent être surveillées. Les pouvoirs publics et les partenaires consulaires et professionnels mettent en place des réseaux de veille.

## 4.1.3.2. Les études qualitatives

Elles permettent de préparer une étude qualitative en précisant les limites du problème posé, identifier les motivations et les freins des consommateurs, le contexte psychologique de l'achat. Elles mettent en œuvre plusieurs techniques<sup>34</sup>

- **Entretiens libres** : l'enquêteur propose un thème, laisse parler la personne interrogée et l'encourage à approfondir sa pensée.
- **Entretiens semi directifs** : l'enquêteur intervient pour éviter que la personne s'éloigne du thème à étudier. Technique associatives et projectives : l'enquêteur fait parler la personne interrogée d'un sujet extérieur sur lequel elle projette ses idées et sa personnalité.
- **Réunion de groupe** : on laisse les membres du groupe parler entre eux d'un sujet déterminé, de tel sorte que les opinions contradictoires s'expriment et que les motivations émergent.

Leur utilisation dans les pays étrangers présente des difficultés qui sont<sup>35</sup>:

- Variabilité des méthodes d'enquêtes,
- Degré de maîtrise des techniques très variables selon les pays.
- Différence dans les structures analytiques d'interprétation et de présentation des données,
- Difficultés de traduction.

---

<sup>33</sup> Idem, p17.

<sup>34</sup> Thierry JOUAN, marketing international et négociation, édition pays basque, 2012, p68

<sup>35</sup> Corinne Pasco, op.cit , p17.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

- Différence culturelles.

## 4.1.3.3. Les études quantitatives

Elles reposent sur l'utilisation d'enquête et le traitement statistique des informations collectées<sup>36</sup>.elles nécessitent :

- **La constitution d'un échantillon** : les études quantitatives reposent sur l'utilisation de sondages, c'est-à-dire l'interrogation d'un échantillon de la population à partir duquel les résultats obtenus extrapolés à l'ensemble de la population.
- **L'élaboration d'un questionnaire** : est l'outil de recueil d'informations. Il doit obéir à des règles de forme et de fond  
Ordre de questions : commencer par des questions faciles, en allant du général au particulier...  
- Formulation des questions : ne pas introduire d'ambiguïté dans la question, une seule idée par question, utiliser des questions fermées, ouvertes...
- **L'administration du questionnaire** : du mode d'administration et de sa rigueur de mise en œuvre dépend la qualité du résultat. Cela suppose une formation des enquêteurs et un contrôle de travail.
- **Le tri des données** : l'exploitation des résultats peut se faire en utilisant les logiciels de dépouillement d'enquête. Les résultats sont donnés sous forme de tris à plat (analyse question par question) et tris croisés (analyse simultanée de plusieurs variables).
- **L'analyse statistique** : mesure des liaisons entre variables : corrélation entre variables quantitatives, dépendances des variables qualitative<sup>37</sup>.

Les études menées sur les marchés étrangers rencontrent des difficultés liées, à l'absence d'information fiable sur la base de sondage, les difficultés de traduction et de recueil d'informations sur le terrain, et les différences culturelles qui induisent une non-équivalence des concepts des fonctions de produits, des instruments de recherche et des réponses.

---

<sup>36</sup> Corinne Pasco, op.cit, p17

<sup>37</sup> Corinne Pasco, op.cit, p18.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

## 3.1.3.4. Les enquêtes répétitives

Les panels permettent de recueillir périodiquement les mêmes informations auprès d'un public déterminé, afin de suivre l'évolution dans le temps des comportements du public considéré<sup>38</sup>

Les panels sont des formes d'enquête répétitives menées sur un échantillon permanent, représentatif d'une population. Les principaux types de panels sont :

- **Les panels consommateurs** : ils permettent, le suivi des comportements d'achat et le recueil d'informations sur les modes de vie, les opinions... ;
- **Les panels détaillants** : ils permettant le suivi des ventes des détaillants, de leurs achats, de leurs stocks. Ils fournissent des informations sur les taux de présence en magasin des différentes marques et modèles ;
- **Les panels spécialisés** : ils permettent de suivre des comportements et des opinions d'une profession particulière.

Les informations collectées par les panels sont très utiles :

- Les panels de détaillants permettent, d'apprécier un marché en volume et en parts, et mesurent la présence d'un produit au point de vente ;
- Les panels de consommateurs permettent de préciser le profil des consommateurs, la nature de leurs achats et l'évolution de leur comportement.

Ces études, réalisées par des sociétés spécialisées, sont surtout destinées aux grandes entreprises compte tenu de leur cout<sup>39</sup>.

## Section 03 : Le mix marketing

### 1. Définition mix marketing :

Selon KOTLER, le marketing mix est ; « l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le comportement futur de l'acheteur. »<sup>40</sup>

On appelle marketing mix « l'ensemble des décisions de base qui sont prises par le responsable marketing en ce qui concerne les principales variables d'action dont il dispose à savoir les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication. »<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> Corinne Pasco, op.cit, p18

<sup>39</sup> Corinne Pasco, op.cit, p18.

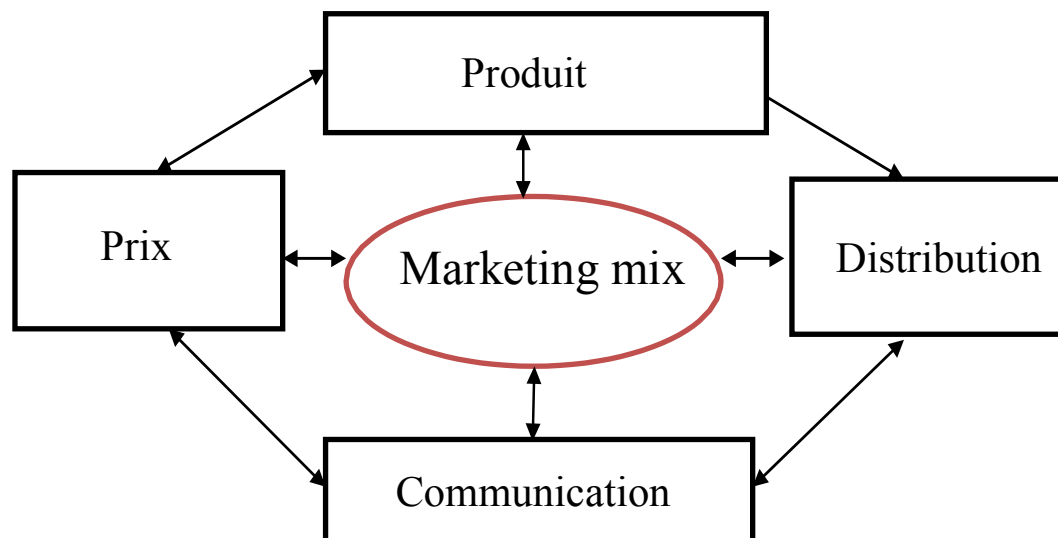
<sup>40</sup> Philip KOTLER ET DUBIOS.B « marketing management », 9eme édition, 1997

<sup>41</sup> « MERCATOR » édition Dalloz, 6eme édition, 2000, P56.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Le marketing mix est un élément central de la stratégie marketing qui a trait à la façon dont l'entreprise va présenter son offre sur le marché. C'est ici qu'intervient la notion fondamentale du marketing mix qui intègre l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché cible. Elle se traduit alors par une bonne gestion du marketing des politiques suivantes : celle de produit, du prix de la distribution et enfin de la communication. Chacun de ses éléments à une importance relative et qui dépend directement des caractéristiques du marché et des objectifs des entreprises.

Figure 1: le mix-marketing



Source : P. HAYMANN, A. NEMARQ et M. BADOUC, « le marketing industriel », la France, 1988, P14.

## 2. Les composants de mix marketing :

Le marketing-mix permet aux entreprises commerciales, industrielles de pouvoir adapter à certaines stratégies aux 4P marketing, afin de faciliter une bonne commercialisation du produit.

Le marketing-mix est la recherche de la combinaison des forces de marketing optimisant le profit ou privilégiant un objectif commercial donné.

Il s'agit de doser la part respective à accorder à quatre politiques fondamentales :

- La politique de produit (Pr.) ;
- La politique de prix (Px.) ;
- La politique de distribution (D) ;

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

-La politique de communication (C.).

## 2.1. La politique de Produit

### 2.1.1. Définition

« Le produit est un ensemble d'éléments matériels et immatériels remplissant des fonctions d'estime que le consommateur désire pour les services qu'il rend et sa capacité à satisfaire »<sup>42</sup>

C'est à dire un produit c'est tout ce qui est qui peut être offert sur le marché, ayant la capacité de satisfaire un besoin ou un désir. Ce peut être un bien matériel, un service, une organisation, une idée.

De toutes les composantes du marketing mix, le produit est certainement le plus attractif pour les consommateurs car ils représentent ce qu'il désire acquérir.

### 2.1.2. Le positionnement du produit

Le positionnement est la conception d'un produit/ service et de son image dans le but de lui donner une place déterminante et claire dans l'esprit du consommateur-cible par rapport à la concurrence et grâce à un avantage décisif.

Cet avantage concurrentiel n'existe que si la différenciation par rapport à la concurrence est créative, réaliste et rentable.

Le positionnement est l'ensemble des traits saillants de l'image : ceux qui permettent au public de situer le produit dans l'univers des produits et de le distinguer des autres.

Pour positionner un produit ou une marque il convient de trouver une adéquation entre trois éléments :

- Les besoins des consommateurs.
- L'image véhiculée par les concurrents.
- Le produit (image, caractéristique...).

### 2.1.3. Classification des produits

Les produits sont classés comme suit <sup>43</sup>:

- **Biens :**
  - Biens de consommation :

---

<sup>42</sup> Yves. C « le marketing : de l'idée de marché au lancement d'un produit nouveau », 1987, P115.

<sup>43</sup>D.Miheala Stanescu, S, Inard, Paturol, BTS, commerce international, édition studyrama, paris 2013, p145



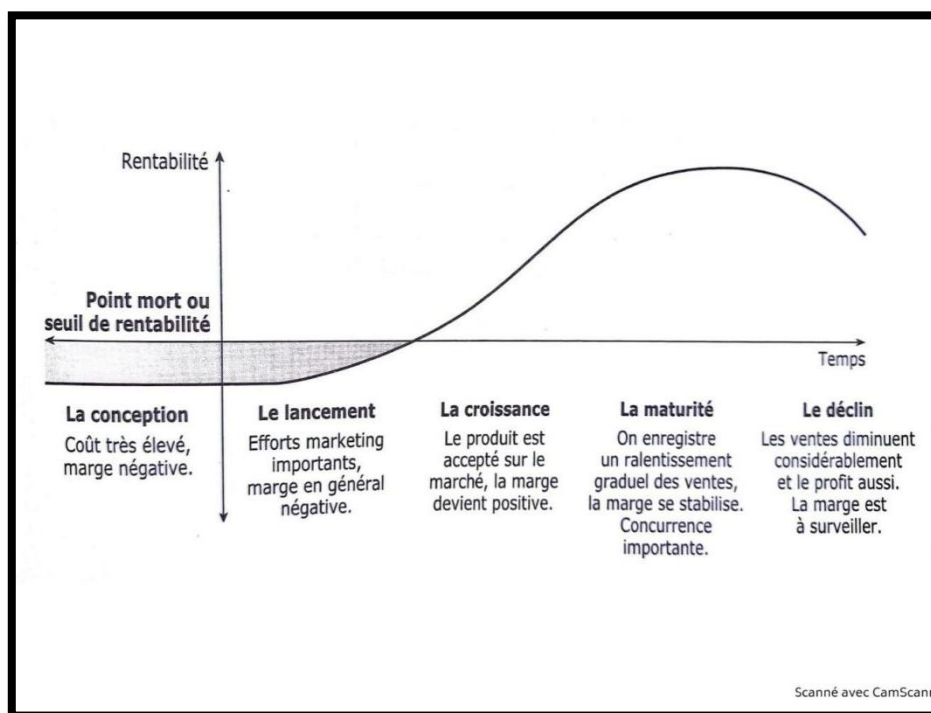
# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

- Biens de consommation courante (ou biens banals) : produits alimentaires et non alimentaires (exemples : le pain, la farine, l'essence...);
  - Biens anomaux : des biens durables, techniques ou non techniques (achetés moins fréquemment exemples : la voiture, le téléphone portable, les vêtements...);
  - Biens industriels : (exemples : matières premières, fournitures, équipements, produits intermédiaires...).
- **Services :**
    - Autonomes (exemple : une nuit d'hôtel);
    - En accompagnement d'un bien (exemple : le service après-vente) ou en accompagnement d'un service autonome (un service complémentaire au service principal, par exemple le wifi proposé dans une chambre d'hôtel).

## 2.1.4. Le cycle de vie d'un produit :

Le concept de cycle de vie schématise l'évolution des ventes du produit au cours du temps<sup>44</sup>.

Figure 2: le cycle de vie d'un produit et ces cinq phases



Source : D.Miheala Stanescu, S, Inard, Paturol, BTS, commerce international, édition studyrama, paris 2013,p147

<sup>44</sup> LENDREVIE Lévy, « MERCATOR » 11eme édition, Paris, 2014, P234

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Le cycle de vie d'un produit contient cinq phases, elles sont les suivantes :

- **La phase de mise au point** : qui est une phase d'élaboration du produit (recherche, test, expérimentation) et cela avec un taux de croissance nul et une rentabilité négative.
- **La phase de lancement** : elle correspond à la distribution du produit sur le marché, son taux de croissance est faible et sa rentabilité est négative.
- **La phase de croissance** : c'est une période qui se caractérise par une pénétration rapide sur le marché avec un taux d'accroissement relativement fort, et une rentabilité moyenne puis forte.
- **La phase de maturité** : elle représente la phase durant laquelle le produit est en ralentissement (faible et nulle) et une rentabilité forte puis moyenne.
- **La phase de déclin** : c'est une phase durant laquelle le taux de croissance est négatif et la rentabilité faible puis nulle, le tout avec des ventes quasiment nulles.

## 2.2. La politique du prix

### 2.2.1. Définition de politique de prix

Le prix est la variable du marketing mix qui influence le plus le chiffre d'affaire d'une entreprise et rentabilité. Le prix conditionne aussi le positionnement et l'image du produit<sup>45</sup>.

L'entreprise doit prendre en compte plusieurs facteurs avant de fixer ses prix sur le marché étranger :

- Les coûts de reviens de ses produits ;
- Les prix fixés par ses concurrents ;
- La demande ;
- Les réglementations locales en matières de prix ;
- Le mode de présence sur le marché envisage.

### 2.2.2. Les objectifs d'une politique de prix :

Cette politique a deux objectifs distincts. Objectifs commerciaux liés à la part de marché et au positionnement que l'entreprise souhaite atteindre, et objectifs financiers liés au profit et aux ventes. Les destinations les plus courantes sont :

---

<sup>45</sup> D.Miheala Stanescu, S, Inard, Paturel, op.cit, p169

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Prendre les parts de marché : Dans ce cas, l'entreprise réalise de meilleures performances que ses concurrents :

- Promouvoir les ventes : le prestataire de services peut appliquer des frais d'appel (tarifs très bas) et, dans certains cas, des frais pour inciter les clients à utiliser d'autres services proposés.
- Résister la concurrence : la stratégie de prix permet à l'entreprise de pénétrer une nouvelle marche ou de s'opposer un nouveau concurrent sur le marche
- Recherche le prestige : Certaines entreprises veulent être le leader de la qualité et créer une image qui reste ou devient un symbole de qualité avec des prix de prestige très élevés.
- Maximiser le profit : Pour atteindre cet objectif, vous devez connaître non seulement la réaction de la demande au niveau des coûts de fabrication et des prix, mais aussi la réaction de vos concurrents directs et distributeurs.
- Maximiser les ventes et le chiffre d'affaire : les entreprises tentent de maximiser les ventes en un temps limité au détriment de certains de leurs bénéfices.

## 2.2.3. La fixation de prix :

La tarification d'un service nécessite la prise en compte de trois dimensions : le coût, les clients et la concurrence.

### 2.2.3.1. La détermination du prix par rapport aux couts :

Selon Lovelock, l'intangibilité et la périssabilité d'un service sont des facteurs qui vont compliquer la fixation du prix. L'entreprise doit s'appuyer généralement sur les couts fixes (loyers, impôt, assurances, salaire de managers, sécurité ...etc.) Même si aucun service n'est pas vendu, ils sont en particulière très élevés. Par contre les couts variables de service ont tendance à être très faible, ils associent à la réalisation d'une vente supplémentaire donc l'entreprise va tarifier son offre à partir de l'ensemble des couts fixe et variable que l'on appelle le cout de revient en ajoutant une marge pour obtenir le prix de vente<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Christopher LOVELOCK et autres, p155 et pierre EIGLIER et ERIC LONGEARD, p126.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

## 2.2.3.2. La détermination du prix par rapport à la demande :

Pour les consommateurs, le prix représente le sacrifice financier pour acheter un produit ou un service.

Ensuite, selon ce dernier, la tarification dépend de la sensibilité de la demande et de la valeur perçue.

Les décisions d'achat sont donc basées sur le pouvoir d'achat, la consommation, la qualité attendue, la notoriété de la marque et la comparaison avec les marques concurrentes.

### a. La sensibilité du client au prix

Pour mesurer la sensibilité, la société examine l'élasticité de la demande au prix, lorsque le prix varie, le consommateur va varier sa demande. L'élasticité est donc un moyen de mesurer la sensibilité aux prix à la consommation.

### b. La valeur perçue

La valeur perçue est très importante pour la politique de fixation de prix. En effet si la valeur perçue est nettement supérieure au coût de revient, l'alignement du prix sur la valeur perçue peut générer des marges très élevées. Pour mesurer cette valeur, l'entreprise doit proposer plusieurs méthodes, soit par l'évolution directe (elle demande aux consommateurs de proposer le prix raisonnable compte tenu de la valeur perçue et des services concurrents), soit par des méthodes des sommes constantes (les répondants attribuent des points à chaque service de l'entreprise et de ses concurrents, donc le prix est fixé en fonction du nombre de points obtenu), soit par la méthode des attributs (le prix est fixé en fonction de l'obtention d'un certain nombre de points répartis pour chaque attribut de chaque service)<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Eric Vernet, L'essentiel du marketing, 3<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, Edition d'organisation, France, 2010, p358  
Et Pierre DESMET et Monique ZOLLINGER, le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation, édition Economique, Paris, 1997, p64-65.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

## c. La méthode du prix psychologique

La détermination du prix par cette méthode nécessite des statistiques descriptives (les graphes, les calculs) et aussi la détermination du prix psychologique est déterminée par l'intervalle, limite en haut par un effet de revenu en bas par un effet de qualité. Cette technique est utilisée pour déterminer un prix qui est acceptable pour autant de clients potentiels que possible pour un produit ou un service particulier.

### 2.2.3.3. La détermination du prix par rapport aux concurrences

L'entreprise doit tenir compte des prix pratiqués par les principaux concurrents. Elle peut :

- Suivre les prix du marché et éviter la « guerre des prix » ;
- Proposer des prix plus bas que ses concurrents. Dans ce cas il faut maîtriser les coûts de production pour réaliser du profit ;
- Proposer des prix plus élevés que la concurrence dans le cas où l'entreprise détient un « avantage -prix » ou un « plus-marque »<sup>48</sup>.

## 2.3. Politique de distribution

La politique de distribution est l'une des composantes essentielles du Marketing Mix. Ce volet stratégique comprend toutes les manœuvres et les actions mises en place par une entreprise afin de commercialiser son produit. La politique de distribution implique de faire des choix sur le mode de distribution qui correspond le mieux aux objectifs de l'entreprise. Ces choix doivent être cohérents avec les autres décisions prises au niveau du Marketing Mix, à savoir, la politique de prix, la quantité de produits demandés par le client et la stratégie de communication.

### 2.3.1. L'objectif de la politique de distribution

La politiques de distribution permet de développer des solutions efficaces qui facilitent la commercialisation des produits et les rendent facilement accessibles aux consommateurs. En tenant compte des attentes des consommateurs et en répondant à leurs besoins, une politique de

---

<sup>48</sup> D.Miheala Stanescu, S, Inard, Patuarel, op.cit,p169

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

distribution pertinente peut permettre à une entreprise de générer plus de ventes et de gagner de nouvelles parts de marché.

## 2.3.2. Les types des canaux de distribution

Un canal de distribution permet d'acheminer les produits des producteurs aux consommateurs directement ou via un certain nombre d'intermédiaires plus ou moins importants.

Il existe trois canaux de distribution :

**Canal direct :** Ce type de canal élimine l'intermédiaire entre le fabricant et le client final. L'avantage du canal direct est qu'il n'y a pas de coûts intermédiaires. Les ventes se font sur les marchés, les salons, les foires commerciales et les ventes par correspondance.

**Canal court :** Dans ce canal de distribution, il n'y a qu'un seul intermédiaire entre le fabricant et le client final. Cet intermédiaire vous offre la meilleure opportunité de vendre vos produits.

**Canal long :** Il s'agit d'un canal avec de multiples intermédiaires entre le fabricant et le client final.

## 2.3.3. Les stratégies de distribution

### a) Stratégies intensive

Une couverture géographique importante permet aux consommateurs de recevoir des livraisons en fonction de critères et de destinations spécifiques. Les intermédiaires doivent être en mesure de fournir des informations pertinentes pour assurer un message de qualité et promouvoir le prestige de la marque.

### b) Stratégie sélective

Décrit un système dans lequel les fournisseurs s'engagent à vendre des produits ou des services uniquement à des revendeurs sélectionnés selon des critères définis. Selon le droit de la concurrence, ces critères de sélection ne doivent pas être discriminatoires.

### c) Stratégie exclusive

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Le producteur autorise uniquement les intermédiaires à vendre leurs services. Il dispose du monopole dans une aire géographique déterminé.

## 2.4. La politique de la communication

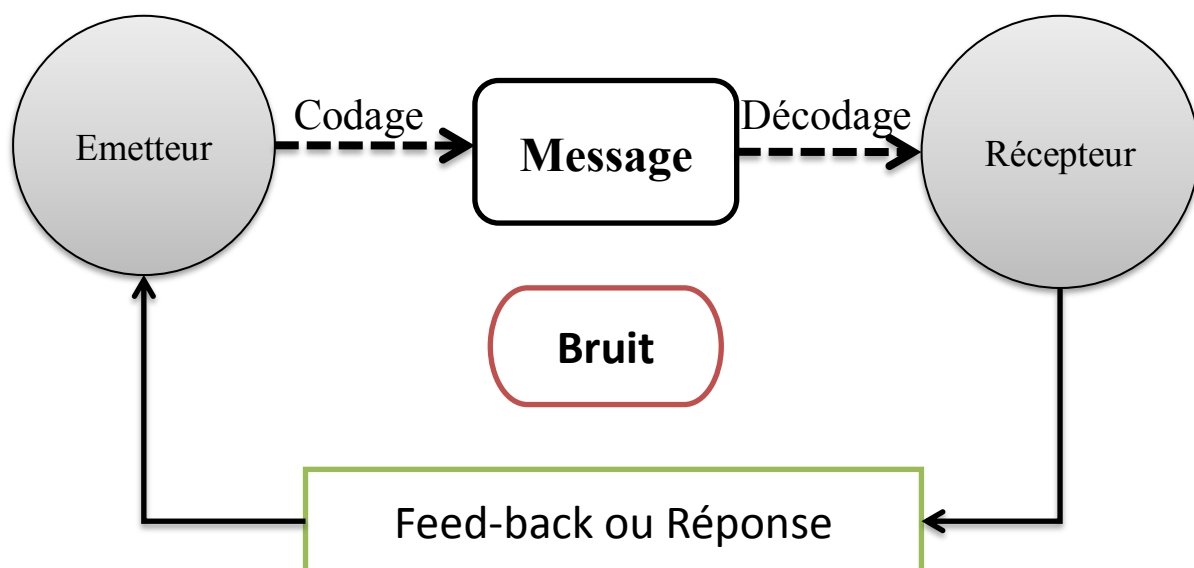
### 2.4.1. Définition et processus

La communication est l'ensemble des actions permettent de connaître les produits et l'image que l'entreprise veut donner d'elle-même.

Des spécialiste et experts comme HELFER et ORSNI on définit la communication comme suit : « Le fait de communiquer étant celui de transmettre des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou attitudes »<sup>49</sup> La communication est donc l'ensemble de moyens techniques qui permettent la diffusion de messages auprès d'une audience.

Le processus de la communication repose sur un échange d'information entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de mots et d'expressions qui rendent une information compréhensible et transmise d'un émetteur à un récepteur. Selon les travaux de KOTLER et DUBOIS, toute transmission d'informations suit le processus illustré ci-après :

Figure 3: le processus de communication



Source: Philip Kotler, Kevin Keller, Marketing management, Pearson Education, Twelfth edition, 2006, p 539.

<sup>49</sup> J.P.Helfer et J.P.Orsoni, « politiques commerciales », édition Vuilbert, 1987, p 133.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Dans ce schéma l'émetteur représente l'auteur du message à communiquer. Ce message doit être traduit en symboles ou en signes interprétables par la cible.

Le canal est le véhicule utilisé pour faire parvenir le message aux destinataires ou récepteurs, ils reçoivent l'information et l'interprètent selon leur propre système de référence. Lors d'une phase de décodage au cours de ce processus, différents phénomènes ou bruits peuvent perturber la transmission du message, entraînant ainsi des problèmes de blocage de l'information ou des difficultés de compréhension.

Ces éléments présentent les composants de communication et sont définis dans le tableau suivant<sup>50</sup> :

**Tableau 5: les composants de communication**

<b>Éléments</b>	<b>Définitions</b>
l'émetteur	Celui ou celle qui prend l'initiative pour produire ou envoyer le message
Codage	C'est le mécanisme qui traduit les idées en symbole ou signes
Le message	Tout ce qui est transmis par l'émetteur en direction du récepteur. C'est l'objectif de Communication
Décodage	Consiste à attribuer une signification au message reçu
,Récepteur	Celui, celle ou ceux qui reçoivent le message
Message en retour	Il correspond à différentes réactions de récepteur face au message telles que la demande d'information complémentaire, la réservation d'un forfait

<sup>50</sup> Jacques LENDREVIE et Bernard BROCHAND, publicitor : théorie et pratique de la communication, 6ème édition, édition Dalloz, 2004, p3. LENDERIVE, Lindon « Mercator », 8ème édition, p498.



# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

Media	C'est le canal choisi qui va véhiculer le message
-------	---

**Source :** V. TAURAN-JAMELIN, marketing du tourisme, Edition Bréal, France, 2002, p 179.

Et pour, la retro action ou « feed-back » : c'est l'étape ultime du processus c'est la réaction du récepteur après avoir compris le message. Le « feed-back » est intéressant dans la communication, car il informe à la fois de la qualité du message et de celle de la perception du message par le récepteur.

Le bruit : est tout obstacle à la transmission du message et à sa perception. Il peut être de nature très variable et perturber la transmission du message entraînant des problèmes de blocage de l'information ou des difficultés de compréhension.

## 2.4.2. Les objectifs de la communication

La communication a pour but d'acquérir des avantages de part de marché, maintenir leur positionnement sur le marché, donner une meilleure image pour l'entreprise et d'attirer et fidéliser la clientèle, ils peuvent être de trois natures différentes (cognitifs, affectifs et conatifs)<sup>51</sup>

- **Les objectifs cognitifs (faire connaître) :** le but principal est de faire connaître l'entreprise, transmettre des connaissances spécifiques (par exemple, l'existence d'un nouveau produit, d'une nouvelle marque, d'une offre attractive sur le prix de vente ou d'une promotion), Cet objectif sert à informer l'acheteur, le prescripteur ou le consommateur.
- **Les objectifs affectifs (faire aimer) :** Il est destiné à persuader le consommateur ou l'acheteur. L'objectif principal est d'améliorer l'image du produit ou de la marque, de différencier le produit. La communication vise à faire aimer l'entreprise et ses produits et à leur donner une bonne image<sup>52</sup>.
- **Les objectifs conatifs (faire agir) :** la communication consiste à modifier les comportements, du public et vise à faire agir, pousser à l'action (l'action qui peut être

---

<sup>51</sup> J. D Helfer et Orsni « Marketing Vuibert », 1995, p 219.

<sup>52</sup> Jacques LENDREVIE et Bernard BROCHAND, publicitor : publicité- media- hors media-internet, 5ème édition, édition Dalloz, 2001, p161.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

de se déplacer au point de vente, d'essayer le produit ou d'acheter, à demander des informations...) est fondamental pour obtenir un accroissement des ventes du produit.

## 2.4.3. Les moyens de communication :

L'entreprise utilise plusieurs moyens correspond à une cible visée.

### 2.4.3.1. La communication externe :

- **Communication média**

S'appuie sur la publicité qui est une technique pour faciliter la propagation de certaines idées. Et de transmettre des informations persuasives à destination de son marché.

La publicité peut se faire par différents moyens médias (presse quotidienne, radio, télévision, cinéma, affichage et internet) selon la capacité de l'entreprise (budget de communication, les coûts, l'environnement...).<sup>53</sup>

- **Communication hors-média**

Est diversifiée et englobe des moyens de communication très différents. La promotion des ventes est un exemple de communication hors media, souvent utilisée car elles visent à déclencher l'achat immédiat<sup>54</sup>, elle permet de fidéliser une clientèle tout comme le marketing direct. Tout ce qui concerne les relations publique et relations-presse a aussi un rôle important dans une stratégie de communication car cela permet de faire connaître l'entreprise auprès d'une cible précise également car il permet à une entreprise de montrer ses valeurs en soutenant des associations et des pratiques culturelles, ainsi qu'à la documentation export par toute sorte de catalogues, support visuels... Elle est le « miroir » de l'entreprise, elle doit donner une image précise de ces compétences<sup>55</sup>.

- **Communication sur le lieu et au moment de la prestation**

Lorsque le client entre dans le processus de service, l'entreprise doit mobiliser tous les supports de ce système afin qu'il puisse mieux communiquer. Et ça peut se faire des manières suivantes :

- Accompagnement humain : personnel en contact consiste à aider, informer et persuader

---

<sup>53</sup> Pierre DESMET, la promotion des ventes : du 13 à la douzaine à la fidélisation, 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, paris, 2007, P25

<sup>54</sup> D.Miheala Stanesco, S, Inard, Paturol, op.cit, p 195.

<sup>55</sup> D.Miheala Stanesco, S, Inard, Paturol, op.cit, p 195.

# Chapitre I : Internationalisation des Entreprises

les clients, et commercial d'accueil ou de vente leur rôle est d'aider ou de vendre des clients.

- Les supports physiques : S'appuie sur des messages impersonnels transmis par des chiffres, des panneaux d'affichage, des écrans vidéo

## 2.4.3.2. La communication interne

La circulation des informations au sein de l'entreprise joue un rôle important dans la motivation et la communication avec les employés, sa force de vente et ses actionnaires.

Il représente un facteur de motivation qui se manifeste de plusieurs façons :

- Le dialogue : séminaire de travail, conférence ponctuelle
- La communication écrite : lettres ou notes d'informations, journal interne, tableau d'affichage, messagerie électronique...etc.
- Les activités et les actions divers : sortie, voyage organisé, amélioration du cadre de travail...etc.

## 2.4.3.3. La bouche à oreille

C'est l'expérience d'un consommateur fournissant des informations à un autre consommateur sur un service offert, cette méthode est difficile à contrôler pour l'entreprise car la transmission des messages peut être positive ou négative.

## Conclusion

Lorsqu'une entreprise envisage de se développer à l'international, doit adopter une approche marketing. Parce que ce dernier peut analyser le marché externe, écouter la voix du client et fournir une attitude de recherche constante et une analyse des besoins.

La sélection des marchés extérieurs fait partie intégrante du processus d'exportation et les entreprises doivent définir clairement leurs objectifs et recueillir des informations pertinentes sur ces marchés afin de faire des choix rationnels. Pour eux, l'ouverture des marchés étrangers est une étape active dans ce domaine.

En combinant les éléments du mix marketing peut créer une proposition de valeur solide, qui lui permettra non seulement de se positionner de manière compétitive, mais aussi de répondre efficacement aux besoins et aux attentes des consommateurs internationaux

*Chapitre II : la compétitivité et l'avantage  
concurrentiel dans une Entreprise industrielle*

# **Chapitre II : la compétitivité et l'avantage**

## **concurrentiel dans une entreprise industrie**

### **Chapitre II : la compétitivité et l'avantage concurrentiel dans une entreprise industrielle**

#### **Introduction**

Le concept de compétitivité suscite des préoccupations majeures dans les stratégies et politiques industrielles à travers le monde. Cependant, malgré son utilisation répandue, il n'y a pas encore de consensus sur sa définition. Certains considèrent la compétitivité comme la capacité à pénétrer et à s'établir sur de nouveaux marchés, tandis que d'autres la voient comme la capacité à maintenir un excédent commercial. De plus, il est également vrai que la compréhension de ce concept varie selon le niveau d'analyse adopté, qu'il soit national, sectoriel ou au niveau de l'entreprise.

La compétitivité est influencée par divers facteurs, à la fois nationaux et internationaux. Ce concept n'est pas figé et évolue en permanence pour s'adapter aux changements des conditions du marché.

Dans ce chapitre, on s'intéresse à présenter la compétitivité et l'avantage concurrentiel au niveau micro-économique, on tentera de donner dans la première section quelques définitions sur la compétitivité des entreprises, ses déterminants, ses types ainsi que ses mesures.

La deuxième section porte sur l'avantage concurrentiel et le choix stratégique d'une entreprise industrielle.

#### **Section 01 : La compétitivité dans une entreprise industrielle**

La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'une entreprise ou d'une organisation, à faire face à la concurrence. Sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché.

##### **1. Définition de la compétitivité de l'entreprise**

La définition de la compétitivité diffère d'un auteur à un autre. Plusieurs définitions peuvent être citées :

**Selon INGHAM Marc 1998** : « *La compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui*

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

*passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période »<sup>56</sup>.*

**Selon SAUVIN Thierry :** « Une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Etre efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif (répond par, exemple, aux attentes des consommateurs). L'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé »<sup>57</sup>.

**Selon A.BIENAYME** « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels »<sup>58</sup>.

**Selon SHARPLES et MILHAM** « La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »<sup>59</sup>.

**Selon Raymond COURBIS** « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étranger) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude avoir une part élevée du marché »<sup>60</sup>.

*« La compétitivité peut être définie comme étant l'ensemble de capacité que détient une entreprise et qui lui permet de mettre à la disposition d'un marché en situation concurrentiel ses produits pour une longue période ».*

**Selon Michael Porter** « Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau nation est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries

---

<sup>56</sup> INGHAM MARC, Management stratégique et compétitivité, Edition De Boeck Université, Paris, 1995, p2

<sup>57</sup> SAUVIN Thierry, La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, Ellipses, Paris, 2009, p.8.

<sup>58</sup> BIENAYMÉ A., Stratégies de l'entreprise compétitive. In : Revue d'économie industrielle, vol. 14, 4ème trimestre 1980. Vers une nouvelle division internationale du travail. P 243.

<sup>59</sup> Sharples, J. Milham, N. (1990): « Long run competitiveness of Australian agriculture. USD A. Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report P 243.

<sup>60</sup> Raymond Courbis. Compétitivité et croissance en économie concurrentielle. In : Revue économique, volume 28, n°6, 1977. P 215

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

*spécifiques ou encore des segments d'industrie »<sup>61</sup> .*

**Selon Henri SPITEZKI** « une entreprise est compétitive lors qu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces Objectifs »<sup>62</sup> .

Plus récemment, **GARNIER et CAPUL** considèrent la compétitivité comme étant « la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne »<sup>63</sup> .

**Flora Bellone et Raphaël Chiappini 2016** considèrent la compétitivité comme étant « la capacité d'un pays à tirer avantage de son intégration internationale dans le but d'améliorer sur le long terme le niveau de vie de l'ensemble de ses citoyens »<sup>64</sup> .

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

**Tableau 6: définition de la compétitivité de l'entreprise**

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

<sup>61</sup> PORTER, M., 1993. L'Avantage Concurrentiel des Nations. Inter Edition. P 16.

<sup>62</sup> Henri Spitezki. "La Stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité » (Editions Economica, 1995). P 87.

<sup>63</sup> CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Hatier, 2013.

<sup>64</sup> Flora Bellone, Raphaël Chiappini, La compétitivité des pays, Edition La Découverte,2016.

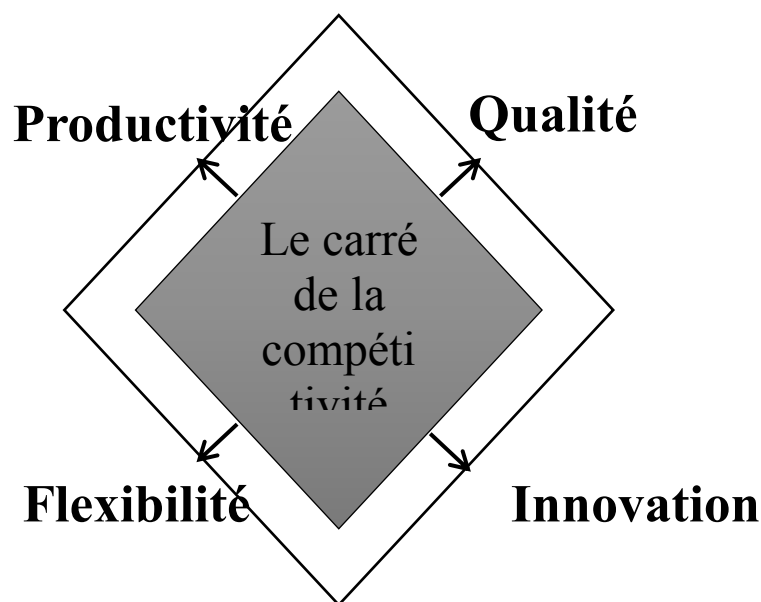
## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrielle

**Source :** Olivier Meier, « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2011, P10.

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

**Figure 4: le carré de la compétitivité**



**Source :** Olivier Meier, « Diagnostic stratégique, Evaluer la compétitivité de l'entreprise » 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2011, p10.

- **La productivité :**

La productivité est le rapport entre le résultat de la production et la quantité de facteurs qui doivent être utilisés. L'exigence de productivité réside dans la gestion optimale et structurée des facteurs de production de l'entreprise (infrastructures, équipements techniques, organisation du travail) afin de réduire les coûts de revient et donc les prix ; l'augmentation de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité-prix de l'entreprise, mais la compétitivité est difficilement mesurable. Lorsqu'il s'agit de développement des services (formation, conseil, assurance).



## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

- **La qualité :**

La qualité se définit comme la capacité d'un produit à répondre à ses attentes compte tenu de son prix

L'exigence qualité concerne les entreprises recherchant un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de leurs produits correspond aux exigences des clients (satisfaction client).

Elle doit veiller à s'assurer que le niveau de qualité obtenu se retrouve sur tous les produits proposés, et connaître, grâce notamment aux technologies, la marge de progression se fait au cours du temps (amélioration continue) des conditions de vie ou de travail (Gestion participative) et une coopération avec certains fournisseurs pour développer des solutions communes et de réduire les erreurs pour être compétitive.

- **La flexibilité :**

L'exigence de flexibilité consiste que l'entreprise doit développer des actions pour s'adapter rapidement à la demande et, plus généralement, aux évolutions de l'environnement (évolution de la demande, nouvelles réglementations, nouveaux entrants sur le marché, initiatives des concurrents, ...) Cela se traduit par la capacité de l'entreprise à passer d'un produit à un autre sans perdre de temps grâce à la mise en place des méthodes spécifiques et d'organisation transversales.

- **L'innovation :**

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire de la nouveauté (économique, commerciale, technologique), en vue d'acquiescer et de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovation, on trouve : (innovation de produits ou services, de procédés et celle relative à innovation l'organisation du travail) qui génèrent des gains de productivité et réduisent les coûts, ce qui à son tour fait baisser les prix.

Il ressort que la compétitivité est une notion économique apparaît comme un concept économique qui englobe résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres secteurs et entreprises ayants des activités économiques comparables.

On peut dire que la notion de compétitivité a évolué avec le développement des concepts d'affaires et leurs conceptions dans un environnement concurrentiel.

L'entreprise, pour assurer sa survie, les entreprises doivent trouver des moyens

# Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

## concurrentiel dans une entreprise industrie

d'accroître leur efficacité doit et d'augmenter son efficacité en particulier dans un environnement. Fortement concurrentiel. Afin conquérir une part de marché importante, l'entreprise doit réduire ses coûts de la production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents.

### 2. Les types de la compétitivité

D'après Michael Porter, la compétitivité prend en compte à la fois de la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est -à-dire, ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs.

On distingue deux types de la compétitivité, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre, le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. La compétitivité peut être d'un second type, ainsi que, la compétitivité structurelle ou compétitivité hors prix indique la capacité d'une entité économique à se démarquer par la concurrence et par d'autres moyens que le prix.

#### 2.1. La Compétitivité-prix

La compétitivité-prix c'est la capacité de produire des biens et services à un prix inférieur à ceux des concurrents pour une qualité équivalente, elle repose sur la capacité de produire une offre à des coûts inférieurs à ses concurrents. Lorsqu'une baisse relative de coûts de production lui permettrait d'augmenter ses exportations, de gagner des parts de marché, d'améliorer sa balance commerciale<sup>65</sup>. La maîtrise des coûts permet de maintenir un avantage concurrentiel.

#### 2.2. La compétitivité hors-prix

La compétitivité hors-prix ou structurelle est la capacité d'imposer des produits et services indépendamment de leurs prix (qualité des produits, le contenu en innovation, service après-vente, image de marque, positionnement dans la gamme et les délais de livraison, etc.).

Ce type de compétitivité demande du temps pour le construire, car il repose sur la perception de l'offre par les clients, qui se bâtit sur le long terme en fonction procuré pas le passé. Elle exige aussi beaucoup d'investissement pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Elle dépend de : la qualité, l'innovation et la réputation.

---

<sup>65</sup> NEZEYS B., les politiques de compétitivité, Economica, Paris, 1994, p.8.

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

#### 3. Les différents facteurs de la compétitivité

L'entreprise possède plusieurs facteurs de compétitivité que l'on peut classer en facteurs de compétitivité prix et facteurs de compétitivité hors-prix<sup>66</sup>.

##### 3.1. Les facteurs de compétitivité prix

Le prix est l'un des facteurs fondamentaux de compétitivité d'une entreprise. En fait, l'entreprise cherche à vendre ses biens aux prix les plus bas possibles afin d'attirer des clients, de gagner des parts de marché et de baisser les prix pour obtenir des prix compétitifs. L'entreprise propose trois solutions :

- **Réduire les coûts de production :**

Une entreprise qui parvient à baisser ses coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse de coûts de production passe, soit par une baisse des coûts de matières premières (indépendante de l'entreprise), soit par une baisse de la main-d'œuvre, soit encore par une augmentation de la productivité de l'entreprise.

- **Réduire ses marges commerciales :**

Les entreprises qui ne peuvent pas réduire leurs coûts de production peuvent réduire leurs marges pour vendre leurs produits à des prix inférieurs. Cette solution ne peut être appliquée que temporairement car elle peut conduire à terme à une détérioration.

- **Profiter des différences de taux change :**

Les entreprises exportatrices peuvent profiter des différences de taux de change qui existent entre la monnaie locale et la monnaie du pays où le produit est vendu. Les pays qui pratiquent la dévaluation compétitive rendent leurs entreprises plus compétitives.

##### 3.2. Les facteurs de la compétitivité hors-prix

Indépendamment de la compétitivité au niveau du prix du produit, l'entreprise peut utiliser d'autres facteurs de concurrence. Tels que :

- **La qualité :**

La qualité des produits est un facteur de compétitivité important. De nombreuses entreprises permettent à leurs produits d'être vendus à un prix plus élevé que leurs concurrents parce qu'ils offrent une meilleure qualité.

---

<sup>66</sup> Meziani moustapha : « la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia » ; mémoire de magistère, Bejaia, 2004, p72.

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

- **L'organisation du travail et de la production**

Il doit être capable de s'adapter à la demande. L'organisation du travail consiste en divers systèmes introduits dans les entreprises pour accroître la productivité grâce à l'organisation de la production, qui permet une utilisation plus rationnelle du travail, des économies de main-d'œuvre et une productivité accrue.

- **L'investissement immatériel**

Il concerne la formation, la commercialisation, les logiciels, la recherche et développement pour le savoir-faire, les dépenses sur la publicité et le marketing.

- **Différenciation du produit**

De nombreuses entreprises tentent de se différencier de leurs concurrents en différenciant leurs produits. Cela va passer par un conditionnement différent, de la publicité, une image associée aux produits...etc.

- **Service Client**

Certaines entreprises concentrent leurs politiques commerciales sur le service rendu à la clientèle, ce qui leurs permettent d'être plus compétitives que d'autres.

- **L'innovation et le progrès technique**

Le progrès technologique est la cause totale de la croissance de la productivité du travail. Même si un produit est cher, les consommateurs l'achètent parce qu'il est innovant et nouveau. Les produits intégrant une nouveauté technologique ont un avantage concurrentiel sur les autres produits.

- **Image de marque de l'entreprise**

Lui permet de vendre ses produits à un prix plus élevé que ses concurrents.

- **La politique économique**

La politique économique est l'ensemble des interventions des administrations publiques (dont l'Etat, la banque centrale) sur l'activité économique.

#### 4. Les déterminants de la compétitivité

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants nationaux et internationaux<sup>67</sup>,

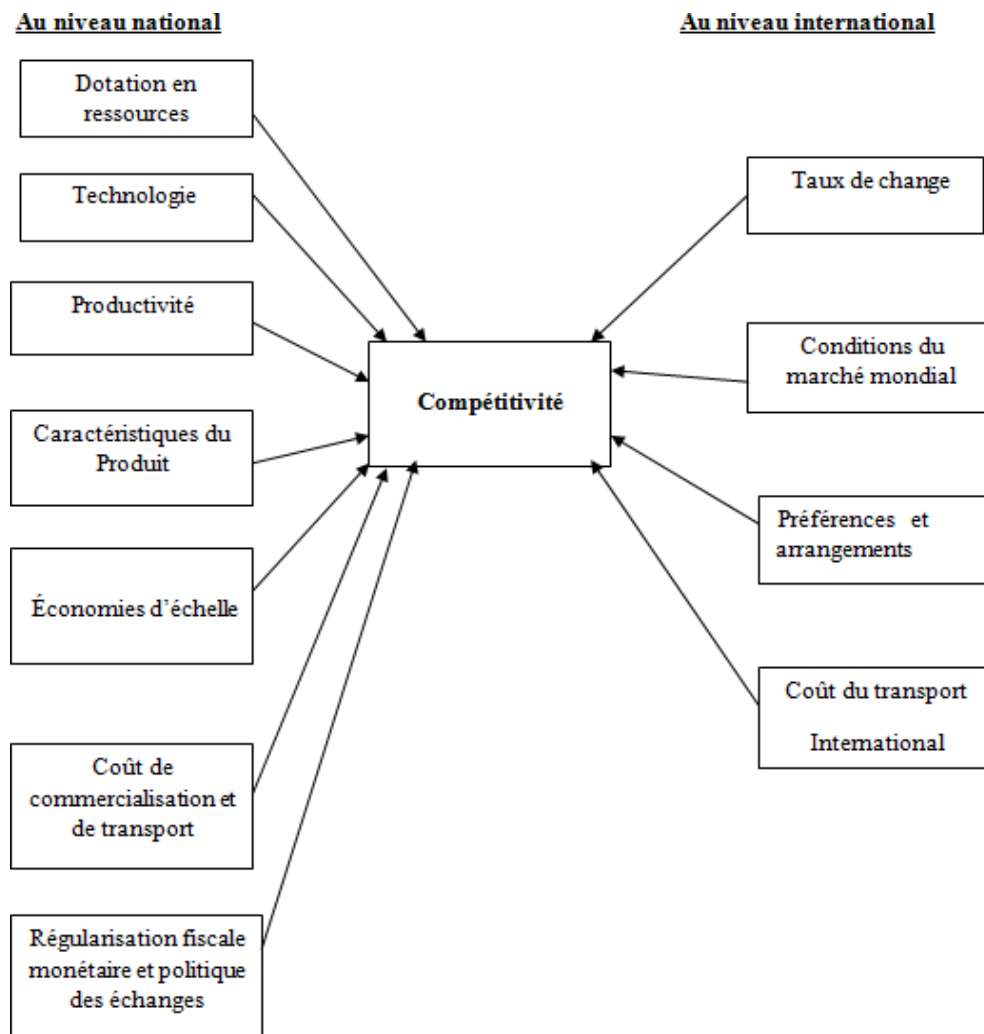
---

<sup>67</sup> LACHAAL L., La compétitivité : Concepts, définitions et applications, in le future des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, N°57 2001, p29.

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

Figure 5: les déterminants de la compétitivité



Source : LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications ».

D'après la figure, la compétitivité est déterminée par un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. A l'échelle nationale, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, économies d'échelle, coûts de commercialisation et de transport, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et ou d'une entreprise. A l'échelle internationale, on trouve le taux de change, conditions du marché mondiale, préférences et enfin les coûts de transport international.

# Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

## concurrentiel dans une entreprise industrie

### 4.1. Au niveau national

A l'échelle nationale, on trouve<sup>68</sup>:

- **Les dotations en ressources** : Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources humaines sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise particulière. Un élément clé de la dimension "capital humain" est l'expertise des décideurs au niveau de l'entreprises. La qualité de la gestion peut donc être un déterminant du succès ou de l'échec de ces unités.
- **La technologie** : Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent une augmentation de la productivité des facteurs et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur particulier. La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées nécessitent parfois des investissements importants mais qui peuvent accroître une compétitivité meilleure aux diverses entreprises.
- **La productivité** : La productivité est un indicateur de l'efficacité des combinaisons productives liées à des facteurs de production spécifiques tels que le capital, le travail et les facteurs naturels. Tout calcul de la productivité met en rapport le volume de production réalisé avec la quantité de facteurs de production utilisés.
- **Les caractéristiques du produit** : Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes pour déterminer sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié. Par conséquent, étant Par conséquent, compte tenu de la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à des demandes très spécifiques. D'autres caractéristique hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, et le service après-vente, etc. peuvent être des facteurs décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, "La compétitivité hors prix est aussi importante que

---

<sup>68</sup> LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », in *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité*, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57, p31-32.

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix" (Morris, 1985).

- **Les Economies d'échelle** : La productivité des ressources et donc le coût marginal dépend du niveau de production d'un produit particulier. Ainsi, Les économies d'échelle sont donc un facteur décisif dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit particulier.
- **La régulation et les politiques des échanges** : Non moins important que les facteurs mentionnés ci-dessus, les mesures de politique de l'état ont également un impact significatif et profond sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit particulier. Les politiques fiscale et monétaire (taxes, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), les politiques d'intervention de l'État (subventions) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.) affectent tous la compétitivité des différents produits.

#### 4.2. Au niveau international

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

- **Le taux de change**

Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une devise à une autre. Cependant, les fluctuations des taux de change (appréciation ou dépréciation) Dans certains cas, en particulier au niveau des prix, ont un impact significatif sur la capacité d'une économie à maintenir ou à accroître sa part de marché et à affronter la concurrence et rester compétitive.

Ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, les variations du taux de change affectent le commerce extérieur car elles influencent le prix des exportations et des importations.

Lorsqu'une devise s'apprécie par rapport à une autre, les prix des biens importés libellés dans la monnaie nationale diminuent et au contraire le prix des biens exportés libellés dans la devise étrangère augmente. Cela devrait augmenter les importations et diminuer les exportations. Inversement, la dévaluation de valeur de la monnaie nationale se traduit par une amélioration de la compétitivité-prix des producteurs résidents ainsi de la compétitivité des produits exportés produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur. Les

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

biens importés deviennent plus chers, ce qui rend les producteurs locaux de ces produits plus compétitifs. Mais elle renchérit le coût des importations.

Les pays ayant d'importants déficits de leurs échanges extérieurs comptent généralement sur la dépréciation de leur taux de change pour les résoudre. Une dépréciation du taux de change favorise la compétitivité des entreprises exportatrices et fait baisser le prix des produits qu'elles veulent vendre à l'étranger. Dans le même temps, les consommateurs de ces pays ont tendance à acheter moins de biens importés car ils voient leurs prix augmenter et deviennent plus chers. Si les exportations augmentent et les importations diminuent, la balance commerciale devrait s'améliorer.

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

- **Les conditions du marché mondial**

L'ouverture des premiers marchés doit être institutionnalisée par une réglementation économique internationale mis en œuvre par une organisation internationale. D'autres ouvertures de marché se sont révélées être le résultat d'une concurrence internationale des systèmes régulateurs nationaux<sup>69</sup>.

Donc, À l'échelle internationale ou plutôt mondiale, le développement le plus important en vue de l'établissement des règles du marché mondial s'avère être la dérégulation du commerce international des marchandises et des services, d'une part, et la dérégulation des contrôles des opérations de changes et des transactions au sein du marché des capitaux, d'autre part<sup>70</sup>. Le premier développement est fondé sur l'institutionnalisation du système GATT/OMC qui favorise l'ouverture des marchés nationaux vers le commerce international aux principes légaux qui sont convenus entre les parties contractantes de l'OMC. En somme, la réglementation du droit international économique dans le cadre de l'OMC est fondée sur un mécanisme de négociations entre les États nationaux, c'est-à-dire entre les gouvernements représentant les intérêts nationaux.

---

<sup>69</sup> BEHRENS PETER, *Revue internationale de droit économique*, Edition de Boeck supérieur, France, 2003/3-4, p18

<sup>70</sup> OCDE (2017), *Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions*, Editions OCDE, Paris.



## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

Concernant le second développement, on peut constater l'absence d'une organisation internationale équivalente en vue de la sauvegarde de l'ouverture des marchés nationaux financiers. Cette divergence paraît paradigmatique concernant les deux stratégies différentes en vue de l'établissement des règles du marché mondial. Il s'agit clairement d'une stratégie de dérégulation par réglementation, d'autre part il s'agit d'une stratégie de dérégulation par concurrence entre systèmes nationaux.

- **Le coût de transport international**

Dans les échanges internationaux, le prix dépend du mode d'expédition choisi pour les déplacements des biens (maritime, aérien, ferroviaire et routier), y compris les frais de transport, d'assurance et de stockage et de la distance, dépend non seulement du moyen de transport choisi mais aussi des caractéristiques des biens (poids, fragilité, valeur, durabilité...) et de la quantité transportée<sup>71</sup>.

Lors du transport de marchandises, le prix du transport représente le coût que l'utilisateur cherche à maîtriser pour des raisons logistiques et commerciales. Les transporteurs, quant à eux, veulent dégager des marges, mais cherchent impérativement à couvrir leurs coûts.

#### 4.3. Autres déterminants :

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

##### 4.3.1. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise

L'innovation est un élément clé de la compétitivité d'une entreprise et l'introduction de quelque chose de nouveau, et peut prendre deux formes : l'innovation de produit<sup>72</sup> se caractérise par l'introduction sur le marché de produits (biens ou services) nouveaux ou sensiblement modifiés et l'innovation de procédé est définie comme l'introduction de processus de

---

<sup>71</sup> Christophe Gouel, Hassan Salman & Nina Kousnetzoff, « Commerce international et transports : Tendances dépassé et prospective 2020 », N°2008-28, Décembre 2008, p 10

<sup>72</sup> Kerzabi Abdelatif, Mme Debbahi Yamina, Innovation : facteur de compétitivité dans l'économie de connaissances, Université de Tlemcen, 2014, p5 [<http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/7831/Innovation.pdf> sequence] (consulté le 10 avril 2023).

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

production, de méthodes de prestation de services ou de méthodes de livraison de produits nouveaux ou nettement modifié.

Donc, L'innovation permet donc aux entreprises d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût et d'offre de produits. Si l'innovation influence le processus de production, elle procure à l'entreprise un avantage en termes de coûts. Lorsque l'innovation est liée au produit, l'entreprise se différencie de ses concurrents.

L'innovation est donc un élément clé de la compétitivité. L'innovation permet aux entreprises de devenir plus compétitives sur le marché, gagnant ainsi des parts de marché grâce à la commercialisation de nouveaux produits et services.

Elle leur permet également de réaliser des gains de productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits et leur adaptation au marché et donc de gagner en compétitivité dont l'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

En effet, l'innovation est la clé de la compétitivité d'une entreprise car elle détermine sa capacité à maintenir sur des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est donc le produit du passage d'inventions au sein d'une entreprise vers des applications industrielles ou commerciales. De ce fait, les entreprises se tournent vers toutes les formes d'innovation parce qu'elles leur permettent d'accroître leur compétitivité grâce à une meilleure maîtrise des coûts, ou parce qu'elles dominent le marché temporairement ou durablement sur le marché, donc, l'innovation détermine la stratégie de l'entreprise.

#### 4.3.2. La taille est aussi un facteur déterminant de la compétitivité

Tout d'abord, la taille des entreprises a été souvent assimilée comme une condition nécessaire de la compétitivité (surtout la compétitivité par les coûts), c'est ainsi que les firmes s'efforcent d'accroître le volume de leur activité afin d'améliorer leur position concurrentielle sur le plan des coûts. Ceci d'une part parce que la domination par les coûts n'est nullement un passage obligé vers la compétitivité, ni même le seul passage vers la compétitivité et d'autre part, parce que la taille n'est plus une condition suffisante ni même une condition nécessaire de la compétitivité. En effet, l'observation courante des économies permet de constater la coexistence d'organisations de taille différentes qui se battent pour être compétitives avec des caractéristiques différentes dans l'obtention, la création ou la valorisation de l'avantage concurrentiel <sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Jean-Michel, Sahut et Ben Mlouka Selma, « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité de entreprises ? », La Revue des sciences de gestion, éditeur : Direction et Gestion (la RSG), 2008/5(N°233), p.28

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

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

- The big is better (le grand est meilleur)

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

- The Small is beautiful (le petit est beau)

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

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

#### 4.3.3. La technologie de l'information et de la communication (TIC)

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

Plusieurs auteurs ont conclu sur l'importance de l'utilisation des TIC dans les entreprises et leur impact sur l'accroissement de la productivité et leur renforcement de leur compétitivité, dont TIC est constitué comme un enjeu majeur dans le développement économique des entreprises<sup>74</sup>.

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

---

<sup>19</sup>Bekour Farida, « les enjeux du développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises », El Jadida, Mars 2014, pp.4-7.

## **Chapitre II : la compétitivité et l'avantage**

### **concurrentiel dans une entreprise industrie**

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

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

### **5. Les mesures de la compétitivité**

#### **5.1. Les mesures relatives aux coûts de production**

La théorie de l'avantage comparatif stipule la comparaison des coûts relatifs et non des coûts absolus de production. Cependant, la majorité des travaux d'évaluation de la compétitivité et par conséquent de l'avantage comparatif ont été principalement axés sur la comparaison internationale des coûts absolus de production (STANTON, 1986 ; TANGE, 1992).

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

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

JORGENSON et NISHIMIZU (1978) ont été les premiers à introduire la notion des écarts de productivité entre deux entités. Défini comme étant la différence relative de produit moins la somme de la différence relative du niveau des intrants pondérés par leurs parts, ce concept a été empiriquement utilisé par Conrad (1988) et Christensen et al. (1981).

Ainsi, la diminution de l'écart de productivité entre deux entités implique que la première entité est en train d'améliorer sa position concurrentielle par rapport à la seconde. L'écart de productivité comme instrument d'évaluation de la compétitivité présente deux contraintes majeures. La première est que cet indicateur ne capte que les différences dues à la technologie

## **Chapitre II : la compétitivité et l'avantage**

### **concurrentiel dans une entreprise industrie**

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

#### **5.3. Les mesures relatives aux échanges commerciaux**

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

Ces mesures sont régies par des indicateurs : politique produit qui définit les métiers et les activités de l'entreprise, politique prix suivant le type de stratégie concurrentiel retenue (stratégie de domination par les coûts, ou stratégie de différenciation), qualité d'un produit et service c'est-à-dire l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites<sup>75</sup>, et enfin, la politique de distribution et force de vente concernant la vente des produit finaux, l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs de processus de distribution qui influence sur la rentabilité de l'entreprise et de sa pérennité.

#### **5.4. Les mesures relatives à la part du marché**

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

---

<sup>75</sup> THEVENOT D., Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, SEP Division de Snecma, Paris, 1998, p.12.

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

celle due à un quota. Une telle insuffisance peut s'avérer trop limitant pour certains produits étant donnée la diversité des mesures de politique en place et les distorsions qu'elles peuvent causer.

#### 5.5. Les mesures relatives au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on trouve sont focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

Dans l'étude de KARUNA C. (2007), la compétitivité a été mesurée par trois critères : la substitution des produits, la taille du marché et les coûts d'entrées.

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

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

### Section 2 : l'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise

Dans un contexte concurrentiel de plus en plus intense, et notamment en période de crise, il est essentiel pour toute entreprise de développer un avantage concurrentiel solide.

C'est pourquoi le diagnostic stratégique permet à l'entreprise d'identifier les éléments clés qui lui permettront de se démarquer de ses concurrents, d'accroître ses bénéfices et de se donner les moyens d'atteindre ses objectifs.

#### 1.L'avantage concurrentiel

##### 1.1. Définition

Un avantage concurrentiel (AC) 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 :

Selon **Porter**, l'avantage concurrentiel est : « La valeur qu'une firme peut créer pour

# Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

## concurrentiel dans une entreprise industrie

ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer »<sup>76</sup>.

C'est tout ce qui permet à une entreprise de surpasser ses concurrents. Comme un avantage de coût en offrant le même produit que ses concurrents à un coût inférieur ça va lui permettre de vendre à un prix inférieur à celui de ses concurrents. Il peut également être utilisé comme un avantage différenciateur, notamment pour les entreprises qui proposent les mêmes produits que leurs concurrents., mais il existe des fonctionnalités supplémentaires qui attirent les clients.

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

L'entreprise identifie des avantages concurrentiels en analysant et en diagnostiquant leur situation. Il existe trois types de sources d'avantage concurrentiel :

#### 2.1. Avantages liés au produit

Les produits peuvent donner à une entreprise un avantage concurrentiel sur les autres pour de nombreuses raisons. Il peut apporter une innovation conceptuelle radicale et jouit d'une exceptionnelle popularité. Répondre pleinement aux attentes des consommateurs.

#### 2.2. Avantages liés au marché

Le marché sur lequel est implanté l'entreprise peut procurer, un avantage concurrentiel s'il est particulièrement porteur. C'est le cas des secteurs liés au vieillissement de la population.

#### 2.3. Avantages liés à la technologie

Permet à l'entreprise d'obtenir des coûts de production moins élevés que ceux des concurrents, ou d'être la seule à proposer un type de produit grâce à l'avance technologique que les entreprises ont su acquérir.

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

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

---

<sup>76</sup> Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », édition DUNOD, paris, 1986.

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

La maîtrise des coûts de production, pour permettre des gains de productivité, et des économies d'échelle par exemple ;

- Amélioration de la qualité : Lorsque les coûts de non-qualité sont élevés, il est difficile de reconquérir les clients perdus. Les entreprises doivent donc mettre en place des outils tels que mes cercles de qualité et des programmes de certification pour améliorer la qualité.
- Une politique d'innovation qui permet des mises à jour de produits ou de services ou le développement de nouvelles techniques de production.

On peut résumer que l'avantage concurrentiel disparaît lorsque :

- De nouveaux produits plus performants arrivent sur le marché ;
- Le marché est mature ou en déclin ;
- technologie obsolète.

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

Pour analyser les sources de l'avantage concurrentiel, il est indispensable d'examiner de façon systémique toutes les activités qu'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.

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

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

Inutile d'essayer d'obtenir un avantage concurrentiel 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'opérations à faible coût ne doit pas être motivée par la création de valeur.

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

La possibilité de coordination entre les fonctions est souvent dépendante des systèmes d'information. L'information doit circuler le plus rapidement possible entre les différentes fonctions de l'entreprise.



## **Chapitre II : la compétitivité et l'avantage**

### **concurrentiel dans une entreprise industrie**

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

Les entreprises doivent rechercher un avantage concurrentiel en collaboration avec leurs fournisseurs en amont et leurs distributeurs en aval.

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

La collaboration stratégique peut être un vecteur de réduction des coûts. Il n'est pas déraisonnable de contracter avec d'autres entreprises pour aller dans cette direction.

### **5. Les grandes bases de l'avantage concurrentiel**

Michael Porter distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise : des coûts peu élevés par rapport à ses concurrents et une différenciation de son offre par rapport à ses concurrents. Il considère aussi que le champ concurrentiel de l'entreprise varie selon la taille de la cible.

En combinant ces deux caractéristiques, Michael Porter nous propose trois types possibles de stratégie face à la concurrence : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de la différenciation et la stratégie de la focalisation<sup>77</sup>

#### **5.1. La domination par les coûts**

Cette stratégie consiste à dominer les autres concurrents, par les coûts, qui se traduisent par l'exploitation au mieux des économies d'échelle, d'effets d'expérience...etc. Ou par l'introduction d'une technologie exclusive ainsi que par d'autres facteurs. La réduction des coûts est le souci essentiel de toute entreprise qui cherche à s'imposer ou à maintenir sa part de marché sans oublier l'aspect qualité, service et autres domaines<sup>78</sup>

Cela comprend également la poursuite de politiques de prix agressives pour éliminer les concurrents les moins rentables de l'industrie. La logique de cette stratégie est qu'une seule entreprise domine, et non une parmi tant d'autres.

#### **Les avantages**

---

<sup>77</sup> Michel Gervais « la stratégie de l'entreprise », 5eme édition, economica, 2003, p126-128

<sup>78</sup> A.DESREMAUX « stratégie », Dalloz Edition, 1993, p94

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

Cette capacité à produire à moindre coût permet une bonne protection des cinq forces concurrentielles.

Contre les concurrents directs où l'entreprise est capable de mener une politique de prix agressive ;

- Contre la menace des nouveaux arrivants qui sont handicapées par l'importance des coûts exigés ;
- Contre les produits de substitution en jouant sur le prix de vente ;
- Contre l'action des clients et des fournisseurs, c'est-à-dire l'entreprise peut affronter les clients puissants, parce que ces derniers ne peuvent pas exercer une pression sur l'entreprise en question pour baisser ses prix en dessous de ceux des concurrents les plus efficaces. Un coût faible est une défense contre les fournisseurs puissants parce qu'il accroît la flexibilité et ceci procure aussi des marges élevées qui peuvent être réinvesties afin de renforcer sa supériorité.

#### Les risques

La mise en œuvre de cette stratégie comporte des risques qui peuvent être résumés comme suit :

- L'inflation par les coûts qui met l'entreprise dans un état critique, érodant la supériorité de l'entreprise ;
- Standardisation et banalisation des produits ;
- Le changement technologique qui annule les gains d'expérience ;
- Rattrapage par les concurrents disposant de capacités d'investissement dans les installations plus modernes ;
- Rigidité organisationnelle peu propice à l'innovation et à diagnostic des changements de l'environnement.

#### 5.2. La différenciation

L'entreprise qui opte pour cette stratégie, dite de différenciation, bâtit son avantage compétitif sur des paramètres autres que le coût. Elle consiste à mettre en œuvre des moyens pour faire apparaître son produit comme unique aux yeux des clients. Cette stratégie agit sur la

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

qualité du produit, sur son conditionnement, son esthétique, sur le système de distribution et sur l'approche marketing<sup>79</sup> .

#### Les avantages

Une différenciation réussie permet de mettre l'entreprise à l'abri des agressions des concurrents et elle assure aussi à cette dernière une importante marge issue du caractère unique du produit et met l'entreprise en situation favorable aux cinq forces concurrentielles, et ce, se résume par<sup>80</sup> :

- Un obstacle à l'entrée pour les concurrents potentiels ;
- Une fidélisation de la clientèle ;
- Elle procure des marges plus élevées (du fait que le client accepte de payer plus cher pour pouvoir acquérir l'avantage unique proposé) ;
- Un moyen de défense contre les produits de substitution.

#### Les risques

On distingue trois sortes de risques associés à cette stratégie, parmi<sup>81</sup> :

- Ceux qui sont liés à l'écart de prix trop important, par rapport aux autres concurrents dont les coûts sont plus faibles, si cet écart s'avère exagérant, l'entreprise qui se différencie n'arrive pas à fidéliser un nombre important des clients et ainsi elle perd des parts de marché ;
- La différenciation perd son importance lorsque les clients adoptent une attitude plus sophistiquée suivant la mode ;
- Ceux de l'imitation de la différenciation par les concurrents qui se produit quand un secteur accède à la maturité.

### 5.3. La focalisation

Cette stratégie consiste à viser, sélectionner une cible particulière (le plus souvent étroite), un groupe de clients, un marché géographique, un segment de la gamme des produits et non pas l'ensemble des acheteurs potentiels d'un secteur. Elle repose sur les avantages apportés par la forme, configuration de la chaîne de valeur qui correspond à un ensemble

---

<sup>79</sup> A.DESREMAUX « stratégie », Dalloz Edition, 1993, p96

<sup>80</sup> A.DESREMAUX, op.cit., 1993, p105

<sup>81</sup> F.BIDAULT « champ stratégique de l'entreprise », Economica Edition, 1989, p107

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrielle

restreint de clients, en se focalisant sur cette cible, l'entreprise estime qu'elle peut être plus efficace que ses concurrents dont l'action est généraliste, excentré et donc ambiguë<sup>82</sup>.

Donc cette stratégie, la focalisation fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. Ainsi, la focalisation fondée sur la différenciation qui consiste à se différencier dans le segment cible<sup>83</sup>

#### Les avantages

Après avoir défini la cible que l'entreprise envisage de servir, la stratégie de focalisation consiste à opter pour l'une des stratégies (domination, coût, différenciation) et procurer ainsi un avantage compétitif ou les deux à la fois sans les considérer comme étant stratégies principales. Bien évidemment la conquête de la cible doit reposer sur un avantage que ne peut offrir ses concurrents soit : par la supériorité ou par des coûts ou une technique différenciée. Les avantages de cette stratégie sont similaires à ceux apportés respectivement par la domination par les coûts et la différenciation sur une cible large<sup>84</sup>.

#### Les risque

Cette stratégie présente aussi des risques qui se résument comme suit<sup>85</sup> :

- Ceux liés aux frontières du segment qui peuvent être modifiées par les chargements de l'environnement notamment l'évolution de la mode, des techniques ;
- Ceux liés à la perte d'homogénéité du segment suite à l'émergence de sous-segments ;  
Ceux liés à l'imitation de la stratégie. Ceux qui sont similaires à ceux évoqués précédemment.

### 6.Le modèle des 5 forces de M. Porter

Le modèle des cinq (5) forces de M. Porter représente l'environnement concurrentiel de la firme. Il s'agit d'une veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme. Pour l'entreprise, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix de stratégies et d'investissements. La rentabilité des activités au sein de la structure industrielle dépend de cinq forces qui peuvent être représentées par le schéma ci-dessous<sup>86</sup> :

---

<sup>82</sup> A.DESREMAUX « stratégie », Dalloz Edition, 1993, p98.

<sup>83</sup> Michael Porter « l'avantage concurrentiel, comment devancer des concurrents et maintenir son avance », 1ere édition, Dunod, Paris, 1999, P27.

<sup>84</sup> F.BIDAULT « champ stratégique de l'entreprise », Economica, 1989, p107.

<sup>85</sup> Idem, p107-108

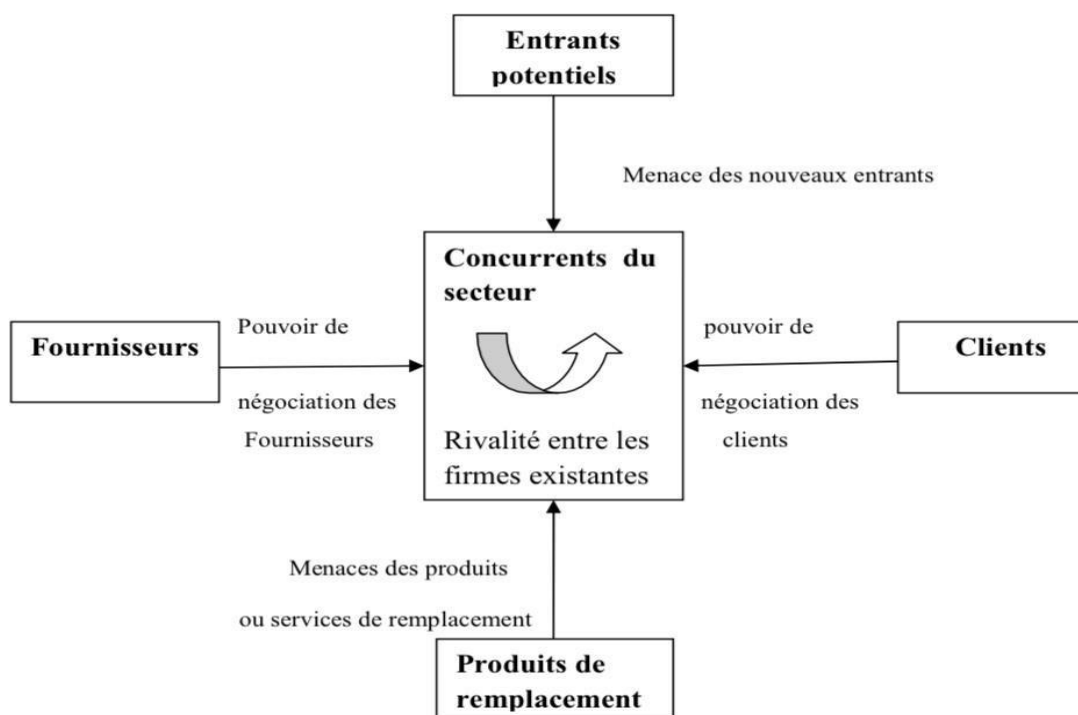
<sup>86</sup> PORTER M., 'l'avantage concurrentiel', édition Dunod, Paris, 2005, p. 15

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrielle

Ces cinq éléments montrent que, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : la menace des nouveaux entrants, le degré de rivalité entre les concurrents existants, la pression exercée par des produits de substitutions, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs<sup>87</sup>.

Figure 6: le modèle de 5 force de porter



Source : PORTER M., "l'avantage concurrentiel", édition Dunod, Paris, 2005, p. 15.

• **L'intensité de la concurrence entre entreprises au sein d'une branche** : Au sein d'un secteur, la concurrence entre entreprises détermine l'attractivité du secteur. Les entreprises peinent à maintenir un équilibre des forces. La concurrence évolue à mesure que les secteurs évoluent, se diversifient ou qu'il existe des barrières à l'entrée. En outre, analyse du nombre de concurrents, de produits, d'identité de marque, de forces et de faiblesses, de stratégies, de parts de marché, etc.

• **Menace de nouveaux entrants** : Il est dans l'intérêt de chaque entreprise de créer des barrières à l'entrée autour de son entreprise pour éviter l'entrée multitudes de concurrents. Il s'agit

<sup>87</sup> Michel Gervais, op-cite, pp.106-112.

## Chapitre II : la compétitivité et l'avantage

### concurrentiel dans une entreprise industrie

soit de nouvelles entreprises, soit d'entreprises cherchant à se diversifier. Ces barrières peuvent être plus juridiques (brevets, réglementations, etc.) ou plus industrielles (produits et marques propriétaires, etc.). L'entrée de nouveaux acteurs sur le marché dépend également de la taille du marché (économies d'échelle), de la réputation des entreprises déjà implantées, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des normes techniques et des barrières culturelles ;

- **Menace des produits de substitution** : Les produits de substitution peuvent être considérés comme des substituts à la demande du marché. Ces produits sont dus aux dernières technologies ou aux évolutions de l'innovation. Les entreprises reconnaissent que leurs produits sont remplacés par d'autres. Ces produits sont souvent rentables et proviennent de secteurs à forte marge. Ces produits alternatifs peuvent être dangereux et les entreprises doivent être en mesure de faire face à cette menace ;

**Pouvoir de négociation des clients** : Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, il influence la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, .... Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement, leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs ;

**Pouvoir de négociation des fournisseurs** : Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse, s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, etc.

### Conclusion

La compétitivité est un concept dynamique qui dépend étroitement des conditions économiques nationales et du marché international. Pour être compétitive, une entité doit constamment s'adapter aux forces et aux facteurs internes et externes qui déterminent sa position concurrentielle. Elle doit également faire face à une concurrence réelle et potentielle à court et moyen terme.

## **Chapitre II : la compétitivité et l'avantage**

### **concurrentiel dans une entreprise industrielle**

Aujourd'hui, l'environnement des entreprises est caractérisé par une concurrence intense. La maîtrise des coûts est devenue essentielle, les marges bénéficiaires sont de plus en plus réduites, la qualité est une exigence fondamentale des consommateurs et les délais doivent être les plus courts possibles.

*Chapitre III : l'avantage concurrentiels de  
L'entreprise IFRI*



# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## Chapitre III : l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

### Section 01 : Présentation de l'entreprise IFRI et méthodologie de recherche

Dans le but d'organiser ce chapitre de manière plus claire, nous l'avons divisé en deux sections distinctes. La première section porte sur la présentation de la SARL Ibrahim Et Fils – IFRI- et la méthodologie de travail. La deuxième section aborde l'interprétation des résultats et détermination de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

La SARL IFRI parmi les plus grand entreprise et leader du secteur industriel en Algérie. Grâce à son expertise, à ses installations de production ultramodernes, à son contrôle rigoureux de la qualité et à son réseau de distribution, l'entreprise propose des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs. Elle répond aux besoins nationaux et a contribué à la transition de l'Algérie d'un pays importateur à un pays exportateur dans le domaine des eaux minérales et des boissons diverses.

#### 1. Présentation de l'entreprise IFRI

La SARL Ibrahim et fils ” IFRI ” est une société à caractère industriel, elle est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses (eaux et sodas et eaux fruitées), elle contribue au développement du secteur agro-alimentaire à l'échelle national.

La naissance de cette organisation remonte à l'année 1986 quand elle était ” LIMONADERIE IBRAHIM ” spécialisée dans la production de boissons gazeuses en emballage verre, crée par les fonds propres et privés de Mr. Ibrahim Laid. Depuis cette date, la famille a capitalisé une riche expérience dans le domaine des boissons, ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que l'entreprise hérite un statut juridique de SNC (Société en Nom Collectif), puis le statut de la SARL (Société à responsabilité limitée) composé de plusieurs associées.

La SARL Ibrahim et fils IFRI, à caractère familiale (les gérants sont Ibrahim Laid et ses cinq fils), inaugure son premier atelier d'embouteillage d'eau minérale en bouteilles en polyéthylène téréphthalate (PET) le 20 juillet 1996. A cette date, plus de vingt (20) millions de bouteilles ont été commercialisées sur l'ensemble du territoire national. Ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999, puis 252 millions de litres en 2004. La production franchira le cap des 541 378 351 millions de litres dans toute la gamme des produits IFRI en 2012.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

Leader des ventes d'eau minérale en Algérie, où son capital s'élève à 12.930.000.000 DA. L'évolution rapide de chiffre d'affaire de la société de ces dernières années est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés. Ayant couvert une partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements à fin d'étendre son réseau vers d'autre pays.

Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, en particulier les eaux minérales, les boissons gazeuses et les jus, un succès s'explique aussi bien par la qualité naturelle de l'eau, qui allie pureté et légèreté et également par expérience acquise dans le domaine des boissons gazeuses depuis 1986.

## 2. Cadre juridique

La société prend la forme juridique " société à Responsabilité Limitée "(SARL).

- Son capital est de 1.293.000.000.00 DA.
- Numéro de registre de commerce est : 98B0182615.
- Numéro d'article d'imposition : 06360646615.
- Numéro d'identifiant fiscale : 099806018261598.

## 3. Situation géographique

Elle se situe à IGHZER AMOKRANE, à 55km de la ville de Bejaia et à 150km de la capitale Alger. La superficie globale de l'entreprise IFRI est de 32530 m<sup>2</sup>, la superficie couverte est de 21000 m<sup>2</sup>. Elle est implantée à l'entrée Est de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau.

## 4. Les filiales de l'entreprise « IFRI »

La SARL IBRAHIM & FILS « IFRI », Elle a diversifié ses filières comme suit :

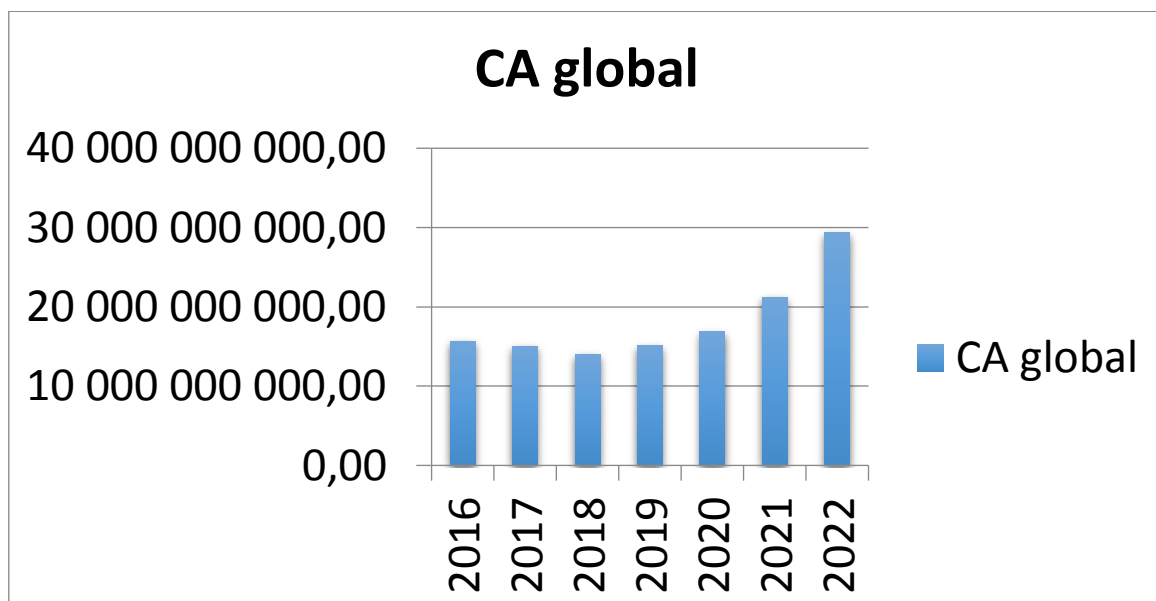
- **GENERAL PLAST** : spécialisé dans la fabrication préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38 mm avec différents grammages.
- **BEJAIA LOGISTIQUE** : assurent le transport de marchandises ou l'extension du parc roulant plus de 700 camions.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

- **SARL HUILERIES D'OUZELLAGUEN** : spécialisée dans le raffinage et le conditionnement par la transformation (trituration) d'olives et mise en bouteille d'huile d'olive vierge et extra vierge.
- **Exploitation agricole** : activité agricole, plantation des oliviers...etc.
- **Zone 3 (IFRUIT by IFRI)** : production de jus fruités au lait

## 5. L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise

Figure 7 : l'évolution de chiffre d'affaire global de l'entreprise IFRI



Source : Réalisé par nous à partir du tableau N°08

## 6. Les moyens et l'organisation d'IFRI

Les moyens de l'entreprise IFRI peuvent être classés selon deux catégories :

- **Moyens humains**

La SARL Ibrahim et fils IFRI fait fonctionner un nombre de travailleur qui a déjà franchis les milles (1000) salariés.

- **Moyens matériels**

L'entreprise est dotée des moyens matériels de production automatisée et équipées des systèmes de contrôle et de qualité, ou elle veille sur le respect des normes d'hygiènes, sécuritaire et environnemental les plus strict en appliquant en ce moment ISO 22000 et ISO 9001.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

- **Moyens production**

Elle comporte sept chaines de production. Ces chaines de production sont composées d'un ensemble de machines en série, qui effectuent des opérations, en transformant la matière première en produit finis.

- **Moyens logistique**

Dans le souci de répondre aux exigences des clients, la société a mis en place ses propres moyens de transport, afin d'acheminer ses produits vers les lieux de livraison, dans les suffisantes et à moindres coûts.

## **7. Organigramme de la SARL IFRI**

**Voir annexe n°4**

- **La direction générale :**

La direction générale est au sommet de la hiérarchie dirigée par un directeur générale qui assure et applique les décisions prises lors des conseils administratifs et supervise l'amélioration de la production et veille à la conformité des règlements internes.

### **7.1. Direction des ressources humaines (D.R.H)**

Elle est chargée de prévoir d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuses des lois et règlements sociaux. en termes de recrutement, de formation, de prestations sociales, réaliser les paies des salariés , ... etc.).

### **7.2. La Direction finance et comptabilité (D.F.C)**

La direction finance et comptabilités est un organe important du fait de l'élaboration des états financiers et notamment le bilan et le tableau des comptes résultats.

### **7.3. La Direction commerciale et marketing (D.C.M)**

La DCM veille pour mission d'élaboration de la politique commerciale de l'unité conformément aux orientations de la direction pour objectif de promouvoir les produits et services de l'entreprise IFRI, réalisant les programmes des ventes et la négociation et le traitement des contrats ainsi de suivre et développer les relations avec les différentes

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

clientèles, gérer les moyens de paiement mis à la disposition de ces dernières .

## **7.4. Direction logistique (D.L)**

Elle s'occupe des opérations matérielles (physique) ; de réception et rangement (entrée en stock) des marchandises, du contrôle des stocks (déclenchement au temps voulu de réapprovisionnement). Veiller à la bonne tenue des stocks

## **7.5. Direction industrielle et projet de la production (D.I.P.P)**

Elle a pour missions d'établir le plan de production à court et moyen terme en relation avec le directeur commercial et veiller à Produire dans les meilleurs délais et conditions des articles demandés.

## **7.6. Direction Technique (D.T)**

Ce service s'occupe de toutes les taches techniques concernant les opérations de production et de maintenance. Les organiser et proposer les conditions et les moyens d'amélioration des équipements et des compétences de personnel ainsi qu'à le contrôle des travaux d'exécution et le suivi des procédés technologiques de la fabrication.

## **7.7. Direction approvisionnement (D.A)**

Elle est chargée de la gestion et la maîtrise, en collaboration avec la qualité des fournisseurs, des commandes en termes de (coût/délais/disponibilité/qualité) ,et la valorisation des produits importés

## **7.8. La direction qualité (D.Q)**

La société IFRI est doté de son propre laboratoire d'analyse, à l'aide d'un matériel ultramoderne et performant, ses microbiologistes s'assurent au quotidien de la parfaite conformité physico-chimique, bactériologique et organoleptique de ses produits, depuis l'entrée (contrôle des matières premières et emballages) jusqu'à la sortie (produit finis) et pendant toutes les phases de production et de stockage.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## 8. Présentation de la gamme produit IFRI : national et international

La gamme de produits IFRI est vraiment riche et divers elle se présente dans les tableaux suivants :

**Tableau 7: la gramme produit IFRI destiné au marché National**

Voir annexe n°5

	PET 0,33	PET 1L	PET 1,5L	PET 0,5L	CNT 0.25L	PET 0,20L	PET 0,25L	PET 0.75L	PET 2L	PET 1.25L
Eau mineral										
Eau minérale gazéifiée										
Soda										
Jus										
Jus gazéifiée										
Boissons énergétique										
Boissons isotonique										

**Source :** réaliser par nous a partir des données de l'entreprise.

## Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

**Tableau 8: la gamme produit IFRI destiné à l'international**

Voir **annexe n°6**

	PET 0,33	PET 1L	PET 1,5L	PET 0,5L	CNT 0.25L	PET 0,20L	PET 0,25L	PET 0.75L	PET 2L	PET 1.25L
Eau mineral										
Eau minérale gazéifiée										
Soda										
Jus										
Jus gasifiés										
Boissons énergétique										
Boissons isotoniques										

**Source :** réaliser par nous a partir des données de l'entreprise.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## 9. L'environnement national et international de l'entreprise :

Les exportations algériennes des eaux embouteillées et de Soda vers une cinquantaine de pays situé principalement en Afrique ainsi que l'Europe.

Toutefois, avant de se lancer dans une stratégie d'exportation il est nécessaire également d'avoir :

- Une stratégie marketing
- Faire preuve de créativité sur le conditionnement ;
- De bien négocier son réseau de distribution pour réussir son entrée sur le marché international.

La SARL IBRAHIM et fils -IFRI- en tant qu'une entreprise productrice de la boisson gazeuse et des eaux embouteillées, Parmi ses objectifs stratégiques est de conquérir aussi les marchés potentiels à l'étranger. Afin de faire face aux exigences de ces derniers, la société IFRI a mis des moyens financiers, humains, et matériels.

Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays à savoir : la France, Belgique, Malte, Lybie, Tunisie, Mauritanie, Sénégal, Maurice, Kuwait, Qatar, Bahreïn, Canada, Les Etats Unis...etc.

- **Les principaux clients National et international de la Sarl IFRI**

### Les principaux clients National

**Tableau 9: les principaux clients National**

Catégories Client	Part de marché
Les distributeurs et les dépositaires	<b>88.24 %</b>
Les hôtels et les cafétérias	<b>0.6%</b>
Les multicatering	<b>8%</b>
Les institutions publiques	<b>2.86%</b>
Les centres commerciaux	<b>0.30%</b>

**Source :** Direction des approvisionnements de l'entreprise IFRI.



# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## Les principaux clients internationaux

**Tableau 10:les principaux clients internationaux**

<b>Clients</b>	<b>Produit exporté</b>	<b>Part de marché</b>
<b>IEP , Auchan, Leclerc, Carrefour</b>	Soda (1.25L, 0,33L) Boissons fruitées (1,5L, 1L, 0.33L) CNT 0.25l	<b>70%</b>
<b>Dream price ( Maurice)</b>	Boisson fruitées 1L, 2L Boissons énergisantes CNT 0.25L	<b>1%</b>
<b>Canada</b>	Soda 1.25L Boissons fruitées 1L 2L CNT	<b>4%</b>
<b>Lybie</b>	Eau minéral gazéifié 0.33L Boissons fruitées 1L 2L (bientôt 0.33L)	<b>17%</b>
<b>Qatar</b>	Eau minéral gazéifié 1l0.33L Naturelles 0.5L, 0.33L. Boissons fruitées 0.33, CNT 0.25L. Soda CNT ,0.33L. Boissons énergisantes 0.25L CNT, 0.33L.	<b>4%</b>

## Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

<b>Malte</b>	Boissons fruitées 0.33L ,1L.	<b>0.5%</b>
<b>USA</b>	Eau minéral naturel 0.5L. Soda CNT ,2L. Boissons énergisantes 0.25L CNT Boissons fruitées 0.25L CNT.	<b>0.5%</b>
<b>Mauritanie</b>	Eau minéral gazéifié 0.33L, 1L Boissons fruitées 0.33L ,1L.	<b>1%</b>
<b>Sénégal</b>	Soda 0.33L, 1L, 2L CNT. Boissons fruitées 0.20L, 0.33L, 1L. Boissons énergisantes 0.25L CNT.	<b>0.5%</b>
<b>Bahreïn</b>	Boissons fruitées 0.33L, 1L. Boissons énergisantes 0.25L CNT. Boissons isotoniques 0.5L.	<b>1%</b>
<b>KOWEIT</b>	Boissons énergisantes 0.25L	<b>0.5%</b>

## Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

	CNT.	
--	------	--

**Source :** Direction des approvisionnements de l'entreprise IFRI

IFRI a une forte présence sur le marché français, avec une part de marché de 70%, grâce à des clients tels que IEP, Auchan, Leclerc et Carrefour. Et exporte ses produits vers plusieurs pays, avec des parts de marché plus modestes, allant de 1% à 17%. ou à réussi à pénétrer divers marchés internationaux, notamment au Canada, en Libye, au Qatar, à Malte, aux États-Unis, en Mauritanie, au Sénégal, à Bahreïn et au Koweït.

Les produits exportés incluent une variété de boissons, notamment des sodas, des boissons fruitées, de l'eau minérale, des boissons énergisantes et des produits forme canettes .

Il est important de noter que la part de marché peut varier considérablement d'un pays à l'autre, ce qui reflète la concurrence spécifique à chaque marché. Et une diversification géographique montre la capacité d'IFRI à s'adapter aux besoins et aux goûts des consommateurs dans différents pays, tout en continuant à étendre sa présence à l'international.

- **Les principaux fournisseurs national et international de la Sarl IFRI**

Les fournisseurs de l'entreprise IFRI se composent en deux : locaux et étrangers on les citera dans les tableaux suivant :

**Tableau 11: Les principaux fournisseurs locaux**

Fournisseurs	Fourniture	Adresse
SARL HARANI	Etiquettes Contre étiquettes Collerettes	14 Bd BOUAOUINA, Bejaia, Algérie.
GP	Préforme	Zone industrielle, TAHARACHT, Akbou.
CEVITAL	Sucre liquide	Nouveau Quai Port de, RN Arrière Port, Béjaïa 06000
SPA LIND GAZ	GAZ	23 Avenue l'armée de libération nationale, HUSSEIN DEY BP 247, Kouba, Alger, Algérie.
EURL SOUMMAM	Aromes	FD de Guendouza route de Akbou, Ifren, Bejaia, Algérie

**Source :** le responsable des achats locaux de l'entreprise.

## Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

La plupart de ces fournisseurs sont basés principalement dans la région de Béjaïa, ce qui suggère une préférence pour les sources locales pour répondre à ses besoins en matières premières. Cette diversité de fournisseurs est importante pour assurer un approvisionnement stable et garantir la qualité de ses produits finaux et la continuité de la production.

**Tableau 12: les fournisseurs internationaux de l'entreprise IFRI.**

Fournisseurs	Fourniture	Adresse
Döhler	Aromes	Bd ALBUSSTRAAT 5 NL4903 RG COSTERHOUT, Holland.
Expression aromatique	Aromes	Zone industrielle de l'argile 460/112 Avenue de la quiera, Mouan, Sartoux, France.
SPA ENRICO GIONTTI	Aromes	Via pisana, 592 Toscana frienze, Italie.
SARL BIRICAP	Capsules	1 Boulevard Eiffel zone industrielle, France.
SAVASA	Etiquettes	ESPANGNE
SARL DECOPACK	Etiquettes	8 rue de l'église 91930 Monnerville, France

**Source** : responsable des achats locaux de l'entreprise.

IFRI a sélectionné des fournisseurs internationaux afin de couvrir une variété d'aspects essentiels de la chaîne d'approvisionnement, que IFRI est prête à investir pour garantir la qualité de ses produits, mais aussi répondre aux normes réglementaires en vigueur sur les marchés internationaux. cela renforcera la réputation d'IFRI.

- **Les concurrents national et international de la Sarl IFRI**

L'entreprise IFRI opère, dans son environnement économique, avec des facteurs tant nationaux qu'étrangers et suivant les propos du responsable commercial, le marché des

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

boissons en Algérie,est en perpétuelle progression, en raison notamment des climats et des habitudes festives de consommation liées à la culture et à l'environnement familial, est confronté par une demande en constante évolution. Pour cette raison, et malgré que l'entreprise IFRI n'a aucun concurrent industriel pour la production avec une ligne aseptique sur l'ensemble des produits (eaux minérales naturelles et boissons diverses) au niveau national, donc IFRI détient le monopole sur le marché local en matière de qualité de produit. Donc sont des concurrents en matière de ventes et catégorie de production. Elle demeure concurrencée par beaucoup de marques, mais aussi elle subit une rude concurrence dans le domaine des bois sons gazeuses et jus de fruits divers. Les concurrents de l'entreprise sont repartis dans le tableau suivant :

**Tableau 13 : les concurrents national et international de l'entreprise IFRI.**

<b>Des eaux minerals naturelles</b>	<b>Les boissons gazeuses</b>	<b>Les jus fruitées divers</b>
LALA KHEDIDJA	HAMMOUD BOUALEM	STAR
AYRIS	MOUZAIA	TCHINA
TEXANA	COCA COLA	ROUIBA
TOUDJA	PEPSI	CANDIA
BOUGELAZ	NESTLE...etc.	TOUDJA ... etc.
GUEDILA ...etc.		

**Source** : service des approvisionnements de l'entreprise

Il est clair que plusieurs acteurs majeurs du ce secteur sont présents sur le marché qui offrent une variété de choix aux consommateurs ce qui rend également la concurrence féroce.

## **2.La méthodologie de recherche**

Pour bien mener notre travail de recherche et trouver une réponse adéquate à notre problématique, on a effectué un stage pratique au niveau de la SARL IFRI-OUZELLAGEN.

Cette étude de cas au niveau de la SARL IFRI ; s'agit d'un guide d'entretien directif avec différents responsables des différentes directions mais essentiellement le Responsable Export avec des questions précises afin d'éclairer la part de cette entreprise sur les marchés internationaux et l'analyse de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, des facteurs déterminants

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

de sa compétitivité.

## 2.1. Les Difficultés rencontrées

Lors de notre entretien les difficultés rencontrées sont :

- La première contrainte était l'accès au sein de cette entreprise dont on a eu des difficultés d'être accepté à cause de la surcharge des stagiaires ;
- Ainsi La non disponibilité de certains responsables notamment le Responsable Export du fait qu'elle se prépare pour une foire, ainsi que la pression du travail ;
- Les déplacements que son métier exige ;
- Le manque du temps pour les entretiens ;
- La difficulté de collecter des données chiffrées.

## 2.2. Déroulement de l'entretien

Notre entretien était basé sur un ensemble des questions destinées aux responsables des différentes directions, dont chaque direction a ses propres questions posées afin de pouvoir déterminer les facteurs de compétitivité qui permet à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel sur le marché local et la recherche d'élargir sa compétitivité au niveau internationale.

Les questions de l'entretien qu'on a établi ont été prises à partir de notre recherche théorique, à partir de laquelle on a choisi un certain nombre de facteurs comme déterminants de la compétitivité ainsi que l'avantage concurrentiel de l'entreprise IFRI.

On a répartie les 57 questions notre guide d'entretien sur trois parties dont :

La première partie sur l'identification de l'entreprise qui contient 8 questions ;

La deuxième partie sur le marketing international qui comporte 19 questions ;

La troisième partie concerne les exportations de l'entreprise qui compose de 30 questions.

A partir des déterminants de la compétitivité locale on à tenter d'avoir la cause de la réussite de la SARL IFRI à l'exportation.

## **Section 2 : Interprétation des résultats et détermination de l'avantage concurrentiel de la SARL Ibrahim et fils -IFRI-**

### **1.Résultats de recherche**

A travers de l'entretien que nous avons effectué au sein de l'entreprise IFRI, nous avons

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

obtenu les résultats suivants :

## **1.1. L'internationalisation de l'entreprise**

Tout d'abord, IFRI est une entreprise exportatrice, donc elle a une présence à l'international, parmi les raisons qui poussent l'entreprise à s'internationaliser à savoir la détention des grandes parts de marché, ainsi que l'évolution de son image de marque (dont le produit soit reconnu dans tout le monde), et cette internationalisation est plus bénéfique pour eux, puisque elle permet d'accéder à d'autres technologies, et de tirer profit de son savoir-faire en termes (avoir accès à des technologies de pointe qui ne sont peut-être pas disponibles localement, stimuler l'innovation en exposant l'entreprise à de nouvelles idées et pratiques acquérir des compétences en logistique ...etc.) qui lui permet d'améliorer sa production, et de tirer d'avantages et gagner sa compétitivité.

Ensuite, IFRI exporte ses produits dans plusieurs pays tels que, l'Afrique (Lybie, Tunisie, Sénégal, Mauritanie, et le Maurice, ...etc.), l'Europe (France, l'Allemagne, Belgique, et les Pays Bas...etc.), et les pays du moyen orient (Bahreïn, Qatar et Emirats Arabes unis ...etc.), et les pays d'Amérique (Etat Unis, canada). Mais la première expérience d'exportation est celle des JUS vers la France en 2004.

## **1.2. Les organismes d'accompagnement dans les exportations de la SARL IFRI**

on a constaté que la démarche d'exportation de IFRI était accompagnée par plusieurs organismes qui maîtrisent la plupart des procédures d'aides à l'export que l'on peut citer comme suit :

### **- ALGEX (Agence Algérienne Promotion du Commerce Extérieur)**

Cette organisation a pour mission de promouvoir les produits et services destinés à l'exportation et de superviser la participation à des événements tels que des expositions, des foires et des salons professionnels à l'étranger. Cependant, l'agence fait face à un déficit en matière de diffusion d'informations et de mises à jour.

### **- ANEXAL (L'association nationale des exportateurs Algériens)**

L'entreprise IFRI est adhérente à cette association qui lui donne des informations sur les différents accompagnes d'appui, les événements internationaux et les réglementations des marchés étrangers, et de promouvoir l'échange d'expérience entre les différents adhérents.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## - **FSPE (Le fonds spécial pour la promotion des exportations)**

Il constitue la prise en charge d'une partie 25% des frais de transport international des marchandises exportées, et de 35% pour les frais de participation aux foires à l'étranger. En effet, tellement les délais de remboursement sont longs, l'entreprise constitue rarement le dossier pour pouvoir en bénéficier.

## - **CAGEX (La compagnie Algérienne d'Assurance et de garantie des exportations)**

La compagnie a pour mission d'encourager et de promouvoir les exportations Algérienne en dehors des hydrocarbures et de garantir les ventes à crédit au profit des opérateurs économiques activant sur le marché national.

## - **SAFEX (La société Algérienne des foires et exportation)**

Elle est leader de l'événementiel, elle organise des manifestations économiques et expositions à caractère national et international, local et régional en Algérie. En Outre, la SAFEX est l'organisateur officiel de la participation de l'Algérie aux foires et salons à l'étranger.

## **2. La compétitivité et l'avantage concurrentiel de l'entreprise IFRI**

Par définition, La compétitivité d'une entreprise est sa capacité à faire face à la concurrence, et pour être compétitive l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels par rapport à ces concurrents. Pour les entreprises Algériennes, IFRI est l'une des grands groupes privés qui vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus donc le secteur de celle-ci est concurrentiel sur le marché local et étranger. Parmi ces principaux concurrents sur le marché local, on trouve COCA COLA, ROUIBA, HAMOUD BOUALEM...etc. et parmi ces concurrents étrangers, on trouve : PEPSI, HAMOUD BOUALEM, FANTA, SPRITE...etc.

L'entreprise IFRI est leader sur le marché national, dont elle détient le monopole sur le marché Algérien. Elle développe des avantages concurrentiels sur le marché étranger dont elle se base sur la compétitivité-prix c'est-à-dire l'entreprise sert à vendre ses produits à un prix inférieur de ses concurrents. Pour la compétitivité hors-prix, l'entreprise est basée sur la qualité de ses produits, et concernant la compétitivité coût c'est l'avantage interne de l'entreprise et tous dépendent de son intelligence à réduire ses coûts de production pour réaliser un surplus important et augmenter sa rentabilité.

Toute entreprise mesure sa compétitivité sur une base donnée ou bien précise, Concernant IFRI, elle mesure sa compétitivité sur le marché local sur la base relative aux parts de marchés,



# Chapitre III: l'avantage concurrentiels

## de l'entreprise IFRI

qui veut dire que l'entreprise IFRI sert à gagner par rapport à ces concurrents dont elle détient des grands parts sur le marché dans laquelle possède plus de 80% de part de marché au niveau national, puisque IFRI est une entreprise qui opte pour la diversification et l'analyse de la réalité des marchés et de leur évolution ainsi que leur attention accordée au choix des consommateur, en rajoutant une autre mesure qui est relative au coûts de production qui permet à réduire ses coûts de transport et ses délais de livraison à travers de sa filiale BL .

D'autre part, le marché étranger n'est pas de la même taille que le marché local. Le prix est le critère par lequel IFRI mesure sa compétitivité sur les marchés étrangers. En effet, selon l'entreprise IFRI pour exporter, il faut d'abord produire des produits compétitifs en termes de quantité et de qualité, et il n'y a aucun problème à les mettre sur le marché international.

Le fort avantage concurrentiel de IFRI permet à ses dirigeants de se concentrer sur l'adaptation des stratégies pour assurer le développement et la survie dans un environnement hautement concurrentiel.

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

### - **La stratégie de différenciation**

IFRI a adopté la stratégie de différenciation pour répondre aux attentes des clients et différencier ses produits de ses concurrents. En effet, la qualité et la différenciation sont devenues des sources importantes d'avantage concurrentiel, la priorité étant donnée à l'analyse des ressources et de leurs capacités. Cette stratégie permet donc une offre de produits différenciée qui impose une offre de référence difficilement comparable aux concurrents.

### - **La stratégie de focalisation**

IFRI a adopté la stratégie de focalisation dans laquelle s'inscrit dans le cadre exclusif d'un domaine d'activité particulier. En effet, cette stratégie consiste à appliquer le principe selon lequel il convient de se concentrer tous ses efforts sur ce que l'on fait de mieux, donc, elle repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de savoir-faire requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## **Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise IFRI**

### **Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise IFRI au niveau national**

Parmi les déterminants clé qui rendent l'entreprise IFRI compétitive sur marché national on trouve :

Le premier élément qui détermine la compétitivité de l'entreprise IFRI est sa productivité, dont l'entreprise dispose des capacités de production très importantes, qui lui permet de répondre totalement à la demande locale et exporte le plus, vient par la suite les dotations en ressources, dont laquelle les ressources naturelles et les ressources en capital humain sont des facteurs décisifs dans la détermination de la compétitivité d'IFRI.

Ensuite, les caractéristiques du produit, qui conditionnent l'avantage compétitif de l'entreprise sur le marché, et ceci d'autant plus vrai quand le produit est différencié et plus le produit répond aux besoins des consommateurs, tels que la fiabilité et le service après-vente, dont elle offre une gamme de produit très variée pouvant satisfaire les différents goûts des consommateurs ainsi leurs pouvoirs d'achat, on outre ces produits sont conformes aux normes internationales de la qualité.

Après vient, la technologie qui est très importante pour l'entreprise, par la recherche et développement de nouvelles techniques, et la maîtrise du progrès technologique, pour accroître la compétitivité de l'entreprise IFRI, dont l'entreprise a des spécialistes en R&D, dont elle a installé un laboratoire de recherche chargés d'améliorer davantage la qualité des produits, et de l'innovation, pour réserver une place très importante sur le marché local.

Enfin, vient l'économie d'échelles où l'entreprise augmente sa production ce qui lui permettant ainsi d'être plus compétitive.

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

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## **Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise IFRI au niveau international**

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

Donc pour l'entreprise IFRI, le premier élément qui détermine la compétitivité de l'entreprise à l'international est le taux de change, qui est relative à la variation du taux de change (appréciation ou dépréciation) qui influence fortement sur sa capacité à accroître ses parts de marchés et affronter la concurrence. Vient par la suite le coût de transport international, qui constitue le coût de déplacement de la marchandise et dépend du mode de transport choisi.

Avec tous les déterminants cités précédemment, on peut rajouter d'autres déterminants dans le processus de la compétitivité, dont on peut déduire que la taille est un facteur déterminant important pour l'entreprise puisque les grandes entreprises sont les mieux armées pour coordonner leurs actions, récolter les économies d'échelles, et compenser les pertes de marché puisque l'entreprise IFRI est considéré comme une grande entreprise, et elle a des capacités très importantes de production ainsi que financière, qui lui permet de compenser les différentes pertes de marché, dont la grande entreprise est prédominée que sur les concurrents plus petits.

D'après M. Porter l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises, dont elle permet de créer une chose qui n'existe pas, c'est-à-dire différencié par rapport à ces concurrents et d'améliorer la compétitivité hors-prix de l'entreprise.

Grâce à un savoir-faire considérable et l'accumulation des connaissances quelle dispose, IFRI offre aux consommateurs des produits de qualité supérieure, ce qui conduit à une croissance sur le long terme, à titre d'exemple :

- IFRI est la première entreprise à avoir adopté la ligne de production aseptique non seulement au niveau national mais aussi au niveau de l'Afrique, pour répondre mieux aux besoins de ses clients ;
- Aussi la première a produit la bouteille PET incassable en Algérie.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

Concernant, la technologie de l'information et de la communication constitue aussi un vecteur plus important pour le développement de l'entreprise qui lui permet d'être mieux proche à ses différents clients et de véhiculer les informations propres à l'entreprise dans le monde.

Par conséquent, l'utilisation croissante de nouvelles technologies de l'information et de communication est l'un des facteurs majeurs de la compétitivité d'IFRI.

En effet, IFRI a créé une direction du système informatique afin de la mise en place d'un réseau local et la mise en place d'un site web de l'entreprise sur internet afin de promouvoir ses produits et de donner accès à ces derniers au marché mondial, dont elle peut accéder à des informations en temps réel par sa présence sur l'internet comme toute autre entreprise.

D'après le guide d'entretien, nous avons constaté que IFRI est une entreprise dynamique qui contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire en Algérie, dont elle offre des produits de haute qualité aux consommateurs, ce qui à encourager IFRI à assurer le bon suivi de ses opérations d'exportations, tout en continuant leur succès sur le marché local.

## **2.1. L'évolution des exportations de l'entreprise IFRI**

L'exportation est un enjeu majeur de développement pour toute entreprise à l'international. L'entreprise IFRI a commencé ses exportations à la fin de l'année 2004, dont les produits les plus exportés par IFRI sont : Soda, Boissons fruitées, Boissons Gazéifiées Nous présenterons l'évolution du Chiffre d'Affaire des exportations de l'entreprise IFRI par apport à son Chiffre d'Affaire global :

**Tableau 14: L'évolution de chiffre d'affaire global de l'entreprise IFRI**

**Unité : Dinars Algérien**

## Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

<b>Exercice</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>CA global</b>	15 646 614 566,74	15 035 154 700,31	13 962 506 716,96	15 061 584 837,58
<b>CA des exportations</b>	127 196 361,76	73 706 262,33	52 931 604,95	141 285 291,79
<b>Evolution en%</b>	<b>0.81%</b>	<b>0.49%</b>	<b>0.38%</b>	<b>0.94%</b>

<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
16 846 132 598,75	21 214 924 323,83	29 324 413 802,53
186 490 973,76	326 236 497,52	347 079 372,27
<b>1.11%</b>	<b>1.54%</b>	<b>1.18%</b>

**Source :** Etablit par nous à partir des données internes de l'entreprise

D'après les données du tableau N°15, nous avons remarqué que durant les périodes 2016 et 2022, le CA Global a connu une progression considérable, passant de 15 646 614 566,74 de Dinars en 2016 à 29 324 413 802,53 de Dinars en 2022, cette augmentation du CA Global est due par l'augmentation de la demande locale.

Par contre, le CA à l'export, durant la même période, a connu une augmentation significativement qui veut dire que cette augmentation est due par l'augmentation de la demande étrangère. Sa part dans le CA global sa passe de 0.81% à 1.18%.

D'après ce que nous avons vue sur le terrain, nous avons constaté que le Soda est le produit le plus exporté par l'entreprise, et il a une grande part sur le marché à l'international,

## Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

plus particulièrement en France, avec une forte capacité de production depuis 2012 grâce à le lancement de sa ligne aseptique ou elle est la première en Algérie sur le continent Africain.

L'évolution du chiffre d'affaire du Soda à l'exportation est représentée dans le tableau suivant :

**Tableau 15: L'évolution des exportations de soda de l'entreprise IFRI par rapport à son chiffre d'affaire des exportations**

Unité : Dinars Algérien

Exercice	2020	2021	2022
<b>CA des exportations</b>	186 490 973,76	326 236 497,52	347 079 372,27
<b>CA des exportations du SODA en France</b>	134 715 323,91	202 126 408,70	187 747 136,96
<b>Evolution en %</b>	<b>72%</b>	<b>62%</b>	<b>54%</b>

**Source :** Etablit par nous à partir des données internes de l'entreprise

D'après le tableau N°16, entre 2020 et 2022, les exportations du Soda a connu une diminution remarquable par rapport à son chiffre d'affaire des exportations avec un taux équivalent à 18%, ce qui est dû à la pandémie du Covid-19 qui à causer réduction de la demande, perturbations de la chaîne d'approvisionnement et une volatilité des prix des matières premières sur les marchés mondiaux.

Par ailleurs, en 2022, l'entreprise IFRI a connu une diminution de par rapport à l'année 2020, cela est causé par les coûts de matières premières qui n'ont pas encore baissé

### **2.2. L'avantage concurrentielle de l'entreprise IFRI dans le marché étranger**

Pour mener à bien notre étude, nous avons appliqués des analyses internes et externes, le choix de cette méthode nous à permit d'adopter une approche multidimensionnelle par la prise en compte à la fois des éléments internes et externes à l'entreprise. Le modèle de cinq

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

forces de Porter, Ainsi qu'à l'étude mix marketing.

## 2.2.1. L'analyse interne

Dans l'analyse interne nous allons identifier les forces de l'entreprise et les faiblesses qu'IFRI doit supprimer, cette analyse des ressources et des compétences permet d'évaluer les capacités de cette entreprise.

**Tableau 16: les forces et les faiblesses de l'entreprise IFRI**

Les forces	Les faiblesses
L'ancienneté, la notoriété ; Produits de qualité ; Clientèles : notoriété très appréciable ; Activité maîtrisée ; La capacité de production ; La ressource humaine professionnelle et compétente ; Les moyennes financières et développement des équipements ; La bonne tenue des stocks ; Suivi des dossiers et des équipements ; Diversification de la gamme de produit ; Existence d'un réseau de distribution propre à l'entreprise (Filiale BL) ; Certification ISO 9001,22000 ; Capacité d'innovation ; Technologie utilisée des lignes aseptique ;	Dépendance excessive d'un seul distributeur sur ces marchés à l'international et essentiellement dans le marché le plus important (la France). Prix élevé, IFRI pratique généralement des prix supérieurs à ses concurrents (par exemple SODA 1L, IFRI 1.75€ ; COCA COLA 1.49€ ; HAMOUD BOUAALAM 1,41€ ; PEPSI 0.95€ ... etc.)

**Source** : réaliser par nous même

IFRI présente des atouts tels que son ancienneté, la qualité de ses produits, et des certifications ISO, renforçant sa crédibilité. Cependant, la dépendance à un seul distributeur et des prix élevés sont des faiblesses qui nécessitent une attention particulière pour maintenir sa compétitivité sur le marché.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## 2.2.2. L'analyse externe

**Tableau 17: les opportunités et les menaces de l'entreprise IFRI**

Les opportunités	Les menaces
<p>IFRI est un opérateur économique ;</p> <p>Le changement des habitudes alimentaires actuelles. En effet, les consommateurs ont tendance à opter pour une alimentation saine et équilibrée, ils font plus attention à leur nourriture et il favorise la qualité par rapport aux prix, ce qui fait une croissance de la capacité du marché (très forte demande sur tout sa gamme produit au niveau national essentiellement et à l'international (exemple : le client USA) ;</p> <p>Pénétration des différents marchés porteurs</p> <p>Le développement du marché algérien de la boisson : le nombre des concurrents, la saturation des marchés ;</p> <p>Les accords commerciaux (UE, Zone Libre Echange, GZALE ...etc.) ;</p> <p>Les encouragements de l'Etat à l'exportation à travers des organismes d'aides spécialisés.</p>	<p>L'instabilité des taux de changes</p> <p>La présence des firmes multinationales en Algérie tel coca-cola, Pepsi</p> <p>Forte concurrence à l'international dans les sodas (Coca cola, Pepsi, Hammoud Boualem...etc.)</p> <p>Les concurrents qui optent pour la stratégie de domination par les coûts basés sur des prix cassés.</p> <p>Problème de l'emballage à l'exportation, exemple spécialisation de l'étiquetage pour chaque pays destination parfois l'entreprise se trouve dans des cas où elle doit exporter alors que l'étiquetage n'est pas disponible.</p>

**Source :** réaliser par nous même

IFRI a de bonnes opportunités de croissance, telles que le changement des habitudes alimentaires et la pénétration de nouveaux marchés. Cependant, l'entreprise doit faire face à des défis importants, tels que la forte concurrence internationale et les problèmes liés à l'emballage pour l'exportation.



# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## 2.2.3. La maîtrise du mix marketing au sien de l'entreprise IFRI

Le marketing mix de l'entreprise IFRI c'est-à-dire les 4 politiques de marketing qui sont : le prix, le produit, la distribution et la communication, qui permet aux entreprises d'adapter au mieux son offre de produit à un marché.

### 2.2.3.1. La politique de prix

Le prix de vente des produits IFRI est très cher à titre d'exemple le prix de vente de l'un de ses produits et de 1.83€/1litre par contre l'un de ses concurrents et de 1.41€ /1litre cette cherté peut être expliquée par la bonne qualité naturelle de ses produits et les coûts de production élevée notamment le prix de l'emballage. Un tel prix élevé est une garantie pour les clients d'un bon produit, sans conservateur, sans arômes ni colorant artificiels. Ce qui fait que si IFRI baissera ses prix, ça peut remettre en cause et en doute la qualité spécifique de ses produits.

### 2.2.3.2. La politique de produit

La politique des produits consiste à déterminer les caractéristiques extrinsèque (emballage, marque...etc.) et intrinsèques (gout, parfum, ...etc.) des produits de IFRI. L'entreprise est spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses (eaux et sodas et eaux fruitées), elle a développé toute une gamme de produit.

- **La qualité**

La bonne qualité résulte des efforts de leur production qui respectent les normes de qualités et les techniques de production, donc la bonne qualité des produits ne relève pas seulement du bon goût de mais le résultat de la maîtrise des techniques de production. Donc le soda de l'entreprise IFRI garde toujours le vrai gout d'un produit de **sans arôme artificiels, sans conservateur, sans colorants artificiels**. En raison de la haute qualité de la production des produits IFRI est garantie par la certification ISO 22000.

- **La marque**

La marque permet d'identifier le produit et de véhiculer un certain niveau de qualité auprès des consommateurs, ci pour cela la marque est un vrai moyen de différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

La marque constituée d'un ensemble des éléments qui sont :

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels

## de l'entreprise IFRI

Le nom de l'entreprise : il composé d'un seul mot IFRI. IFRI désigne Ifri Ouzellaguen, la région ou l'entreprise est implantée.

Dessein : les montagnes de Djurdjura avec le nom de l'entreprise.

- **L'emballage**

Dans la politique de produit l'emballage joue un rôle important, les emballages de l'entreprise IFRI sont aussi praticables, faciles à transporter et à utiliser, l'emballage permet d'attirer et séduire les consommateurs, selon Bernard Yon (1996) l'emballage comme un vendeur silencieux de produit.

Des emballages avec des colleurs et des images attirantes, des expressions séduisantes. Tous ces éléments permettent aux entreprises de se différencier sur le marché. Pour valoriser les produits et dans le but de mettre en avant la qualité de ses produits, elles utilisent des emballages décontaminés, et cela, dans un environnement totalement aseptique assuré grâce à la technologie de pointe des équipements acquis par IFRI, ce qui lui permet de se différencier sur le marché et faire face à la concurrence.

### 2.2.3.3. La politique de communication

La bonne communication facilite aux consommateurs à connaître les différentes qualités intrinsèques et extrinsèques des produits de terroir, aussi permettant de mieux informer sur les qualités organoleptiques et hygiéniques, nutritionnelles de ces produits.

De plus en plus, l'importance de la communication et de la publicité des produits, comme un moyen influençant les clients nationaux ou étrangers, les responsables commerciaux d'IFRI sont pris des dispositions pour permettre la communication avec les consommateurs et les clients. Les moyens utilisés sont divers : presse, internet, télévision, relation presse, organisation d'événement, sponsoring, radio, ...etc.

- **Publicité**

Les moyens de communication utilisés par l'entreprise IFRI :  
Les affiches publicitaires, l'internet, la participation aux foires,... etc.

- **Les affiches publicitaires :**

Les affiches publicitaires sont faites IFRI. Elles sont utilisées dans les foires et dans les points de distribution de ses produits, ce qui permet de mieux présenter l'entreprise.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

- **L'internet :**

Le web est évidemment l'outil qui a le plus révolutionné l'univers de la prospection commerciale. L'entreprise IFRI possède son propre site internet comme vitrine de son activité.

C'est un outil de prospection passive majeur pour elle, et en plus à peu de frais. Qui présente ses principaux produits, dans le but de faire connaître ses produits et présenter les différents bienfaits de ces derniers et montrer leur qualité que sont à base d'eau naturels et sans conservateurs, sans arômes artificielles et sans colorant artificiels. Elle présente pour chaque produit sa composition et ses formats ainsi qu'à ses bienfaits, Nous trouvons aussi l'historique de l'entreprise qui nous renseigne sur son ancrage territorial et l'ancienneté de ses recettes, ce qui renforce l'image de l'entreprise IFRI.

Un acheteur potentiel ira inévitablement sur le site de l'entreprise qui l'aura contactée au préalable. C'est un outil qui permet d'entretenir le flou sur la taille de l'entreprise et qui permet d'aplanir les différences entre les grandes et les petites entreprises.

- **Les salons et les foires :**

Pour s'implanté sur le marché étranger IFRI a choisie l'exportation de ces produits.

La prospection des marchés peut être de différentes : salons, foires, colloques, missions commerciales, etc. l'entreprise insiste plus particulièrement sur les foires et salons international qui constituent pour l'entreprise IFRI un moyen de communication important et particulièrement efficace pour ses prospections des marchés.

IFRI considère la participation à des foires internationales comme une première étape pour entrer sur les marchés d'exportation et accéder à de nouveaux marchés.

Cela permet également à IFRI de se faire connaître, d'améliorer la qualité de ses produits grâce aux retours des consommateurs et des dégustateurs, et de promouvoir son image.

La participation à ces foires offre à IFRI l'opportunité de présenter et de promouvoir ses produits à un public ciblé à moindre coût, tout en établissant des contacts personnels avec de nombreux acheteurs potentiels en un seul endroit et en peu de temps.

L'entreprise IFRI également peut rencontrer des distributeurs actuels ou potentiels pour leurs produits. Elle permet aussi à l'entreprise de :

- Prolonger ou réaliser une étude de marché ;
- Suivre l'évolution des techniques ;
- Réaliser une étude concurrentielle en examinant d'une part, l'évolution des concurrents

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels

## de l'entreprise IFRI

existants et des nouveaux entrants sur le marché et d'autre part, en examinant leurs offres à travers la collecte de leur documentation technique et publicitaire (catalogue, plaquette d'entreprise, conditions de vente, ...). Ceci permettra à l'entreprise d'ajuster son positionnement ;

- Réaliser un test de produit ;
- Présenter de nouveaux produits ;
- Communiquer avec les clients existants, recueillir leurs commentaires précieux et les fidéliser ;
- Rencontrer et sélectionner des distributeurs et des partenaires potentiels afin de développer son réseau de distribution à l'étranger ;

- **Promotion des produits**

IFRI utilise les promotions de ses produits en forme de réduction des prix comme un moyen de prospection qui lui fera gagner beaucoup plus de clients.

La promotion commerciale utilisé par l'entreprise vise à développer les ventes de ses produits dont l'objectif d'attirer d'avantage l'attention du consommateur en s'efforçant de le faire mieux connaître, de le faire mieux apprécier, et de le faire acheter. On prend l'exemple de la France en mois de ramadan une bouteille de soda acheter l'autre est offerte.

### 2.2.3.4. La politique de distribution

Comme l'entreprise IFRI est un Opérateur Economique Agréé bénéfice des facilitations douanière qui sont comme suit :

- La réduction des délais de dédouanement ;
- La réduction des frais en douanes ;
- L'accompagnement des entreprises dans la prospection des marchés extérieurs.

Et d'autre facilitation par apport aux compagnes aériens et maritimes en terme de réduction des tarifs et la priorité d'acheminements de ces marchandises

A ce jour, la politique distribution a pris un caractère stratégique de l'entreprise, en optimisant tous les facteurs de coût associés à chaque connexion. Ses enjeux font partie de la nécessité de relever les défis, posés par un environnement de plus en plus concurrentiel, où les économies d'échelle sont les garanties pour promouvoir les facteurs de compétitivité et de durabilité des entreprises.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## 2.2.4. Analyse des cinq forces de PORTER

Le modèle des cinq forces de la concurrence défini par M-Porter consiste à identifier les types d'intervenants qui peuvent réduire la capacité d'une entreprise à générer le profit<sup>88</sup>.

Les cinq types d'intervenants définis par Porter sont : l'intensité concurrentielle, les concurrents potentiels, les produits de substitution, les fournisseurs, les clients et le rôle de l'Etat.

### a. L'intensité concurrentielle

Le marché étranger de Soda se caractérise par une forte concurrence, pour faire face à cette concurrence IFRI a développé un avantage concurrentiel fondé sur la différenciation.

### b. Les concurrents potentiels

Parmi ces concurrents potentiels on trouve Hamoud Boualem qui exporte pour la France depuis des années, ce qui fait l'accentuation de la concurrence et la perte des parts de marché pour plusieurs marques et compris IFRI qui compte augmenter ses exportations vers ce pays en conclure des contrats avec d'autres distributeurs.

### c. Les produits de substitution

Les produits de substitution englobent toutes les autres boissons : les boissons maltées réfrigérées, les sirops, les boissons végétales, thés et infusions glacés ...etc. Les consommateurs peuvent consommer beaucoup plus ces produits que le Soda, ce qui diminue les ventes de IFRI.

### d. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

La différenciation des produits de IFRI sur le marché étranger est basée sur le sucre liquide de CEVITAL ce sucre liquide fabriqué et distribué pour la première fois pour IFRI. Dans ce cas il devient difficile pour l'entreprise de pouvoir changer de fournisseurs.

### e. Le pouvoir de négociation des clients

La menace de pouvoir de négociation des clients est faible. Parce que les clients d'entreprise sont divers : les grandes surfaces, les superettes, les grossistes, ...etc.

### f. Le rôle de l'Etat

---

<sup>88</sup> JHONSON Gerry, SCHOLAS Kevan, WHITTINGTON Richard et FRERY Fredric, stratégie, 2005 Person Education France.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

L'une des principales menaces pour l'entreprise IFRI par l'Etat Française est que Les produits alimentaires importés, y compris les boissons comme le soda, doivent soumettre à des réglementations strictes en matière de sécurité alimentaire, de qualité et d'étiquetage. Il peut être nécessaire de se conformer aux normes sanitaires et aux réglementations spécifiques relatives à la composition des boissons et aux ingrédients autorisés. Par exemple l'étiquetage il faut qu'il soit en français et indiquer les valeurs nutritionnelles.

## **2.3. Comparaison entre IFRI et HAMMOUD BOUALEM et BOGA**

IFRI est le leader dans la production des eaux minérales et des boissons diverses qui propose des produits de qualité supérieure en Algérie et sur continent africain

La SPA HAMMOUD BOUAALAM est un concurrent national et international d'IFRI, cette entreprise est considérée comme la plus ancienne société algérienne spécialisée dans la production de boissons gazeuses et de sirops. En tant que concurrent national, HAMMOUD BOUAALAM occupe une place importante dans l'économie algérienne. De plus, s'ouvrant aux marchés internationaux, cette entreprise renforce sa présence et sa compétitivité au-delà des frontières depuis sa création. En fait, elle fait partie des pionniers de l'industrie des sodas en Algérie.

BOGA une marque pionnière sur le marché des softs drinks et un concurrent international d'IFRI, cette entreprise est considérée comme un véritable patrimoine culturel, marque tunisienne emblématique qui a contribué à façonner les relations entre ces générations. Ainsi, cette entreprise renforce sa présence et sa compétitivité au-delà des frontières grâce a sa communication.

## Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

**Tableau 18: comparaison entre IFRI et HAMMOUD BOUAALAM et BOGA**

IFRI	HAMMOUD BOUAALAM	SFBT
<p>SARL algérienne 1996</p> <p>CA de : 15,6 milliard de DZD CA à l'exportation de : 127.2 million DZD</p>	<p>SPA algérienne 1878</p> <p>CA de : 8.6 de milliard de DZD</p> <p>CA a l'exportation de : 1,8 milliard DZD</p>	<p>Groupe Tunisien Boga 1947</p> <p>CA de 7,1 de milliard de DZD</p> <p>CA a l'exportation de : 2 milliard DZD</p>
<p>Prix PET SODA 1L en France : à partir 1.75 €</p>	<p>Prix PET SODA 1L en France : 1.41 €</p>	<p>Prix PET SODA 1L en France : 1.30 €</p>
<p>la première ligne de production aseptique en Algérie et sur cantinant africain.</p> <p>la première a produit la bouteille PET incassable en Algérie.</p>	<p>La première entreprise algérienne qui a exporté le soda aux marchés étrangers</p>	<p>une marque pionnière qui a dessiné les contours du marché de soda tunisien dans les marchés étrangers.</p>

**Source :** réalisé par nous même

D'après ce tableau IFRI a un chiffre d'affaire plus important que le chiffre d'affaire de HAMMOUD BOUAALAM et celui de BOGA, mais son CA à l'exportation est minime par rapport à celui de HAMMOUD à cause de l'ancienneté de cette dernière ou s'est construit depuis 1878 ainsi qu'à son exposition universelle de Paris en 1889 ce que lui remportent

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

plusieurs reconnaissances internationales. Et pour celui du BOGA à cause de sa concentration sur la communication

Les produits IFRI sont vendus à un prix élevé, tandis qu'un de leurs concurrents cette cherté s'explique par la qualité naturelle exceptionnelle de leurs produits ainsi que les coûts de production élevés liés à l'utilisation de leur ligne de production aseptique.

## **2.4. Les avantages concurrentiels de la SARL IFRI à l'exportation du SODA**

On a constaté que l'avantage concurrentiel principal de la SARL IFRI est compris dans la qualité de son produit :

La SARL IFRI accorde une grande importance à la qualité de ses produits, ce qui se reflète dans son système de management de la qualité et ces certifications.

IFRI est certifié ISO 9001 V2015, ce qui signifie qu'elle met en œuvre un système de gestion de la qualité conforme aux normes internationales. Cette certification atteste de son engagement à fournir des produits et services de haute qualité, en mettant l'accent sur la satisfaction des clients et l'amélioration continue.

En outre, la SARL IFRI est également certifiée ISO 22000, une norme internationale relative à la sécurité des denrées alimentaires. Cette certification démontre que la société applique des systèmes de gestion de la sécurité alimentaire efficaces pour garantir des produits sûrs et conformes aux exigences réglementaires. Elle prend en compte tous les aspects de la chaîne alimentaire, depuis la production jusqu'à la distribution, et met en place des contrôles rigoureux pour prévenir les risques de contamination et assurer la qualité des produits.

Pour garantir la qualité de ses produits, la SARL IFRI dispose d'un laboratoire d'autocontrôle. Dédié à la surveillance et le contrôle de la qualité à chaque étape de la production. Il effectue des analyses approfondies pour s'assurer que les produits répondent aux normes de qualité établies. Cela comprend des tests de qualité des matières premières, des contrôles de la propreté des installations de production, des analyses microbiologiques et physicochimiques, etc.

IFRI lance la première ligne de production aseptique en Algérie Cette technologie innovante permet de prévenir toute contamination via l'air, l'emballage ou le matériel par des



# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

micro-organismes d'altération tels que les levures et les moisissures ou des pathogènes potentiellement dangereux pour la santé des consommateurs.

En investissant dans cette technologie de pointe, IFRI démontre son engagement envers l'innovation et la satisfaction des consommateurs.

Et la qualité des ingrédients utilisés opte pour d'ingrédients naturels d'arômes et de colorants, obtenus à partir de matières d'origine végétale garantissant une sécurité optimale et le respect de la qualité des produits sans conservateurs sans colorant sans arômes artificiels. Les consommateurs peuvent donc profiter d'une boisson rafraîchissante sans les préoccupations liées aux produits chimiques et aux ingrédients artificiels souvent présents dans les sodas traditionnels.

On répondant aux normes internationales de sécurité alimentaire et aux préférences des consommateurs permettent à IFRI de se démarquer de ses concurrents sur le marché étranger en offrant un soda de haute qualité.

# Chapitre III: l'avantage concurrentiels de l'entreprise IFRI

## Conclusion

Suite à l'étude réalisée au sein de l'entreprise SARL Ibrahim et fils -IFRI-, nous avons obtenu certain résultat sur les stratégies qu'elle adopte et l'analyse interne et externe qui permet d'avoir une vision globale de l'entreprise en mettant en évidence ses avantages concurrentiels, ses lacunes, les opportunités qu'elle peut saisir et les risques auxquels elle est confrontée

Nous avons constaté que la SARL IFRI positionne comme leader. En termes d'outils de production, L'entreprise améliore constamment ses capacités de production grâce à un programme d'investissement quasi continu en nouvelles technologies mais ces exportations n'ont contribué qu'à hauteur de 1,54% du chiffre d'affaires total depuis son expansion internationale. Cela s'explique par plusieurs facteurs et contraintes, notamment les réglementations douanières et les normes spécifiques pour chaque pays concernant l'importation de boissons et d'eaux minérales, l'entreprise devra se conformer à ces exigences, ce qui peut impliquer des certifications spécifiques, des étiquetages particuliers ou des restrictions sur certains ingrédients tels la formule de sucre allégé destiné au pays européen par l'imposition des taxes selon pourcentage de sucre , des contraintes régionales et politiques ou certains pays peuvent imposer des restrictions ou des quotas sur l'importation de certaines boissons ou eaux minérales, ce qui peut limiter l'accès au marché tels l'interdiction de l'UE à importer des eaux minérales ainsi, qu'à la concurrence international ou ce secteur est très concurrentiel sur les marchés internationaux. L'entreprise devra faire face à une concurrence locale et mondiale, ce qui nécessitera une différenciation stratégique, un positionnement solide de la marque et une connaissance approfondie du marché cible.

Dans l'ensemble, la SARL IFRI bénéficie d'un avantage concurrentiel solide grâce à la qualité de ses produits, à sa diversification de clients et sa gamme de produit et à son réseau de distribution.

Cependant, il est essentiel pour elle de relever les défis liés à l'adaptation préférences et attentes des consommateurs, et investir dans la construction d'une image de marque solide et cohérente en mettant en avant son innovation, des efforts marketing et des campagnes publicitaires afin de renforcer davantage sa position sur les marchés internationaux.

## *Conclusion générale*

# Conclusion générale

## Conclusion générale

Avant de conclure et de résumer les résultats, il est essentiel de rappeler de l'ensemble des étapes que nous avons suivies. Tout d'abord, nous avons présenté le Marketing International, en mettant l'accent sur la prospection et le choix des marchés étrangers, ainsi qu'au marketing-mix. Ensuite, nous avons examiné la compétitivité de l'entreprise et identifié ces différents déterminants, y compris l'avantage concurrentiel.

Ensuite, nous avons procédé à la vérification des hypothèses formulées sur le terrain, au sein de l'entreprise IFRI, afin de les confirmer ou de les infirmer. Notre objectif était de déterminer les avantages concurrentiels qui ont permis à l'entreprise IFRI d'exporter le SODA vers le marché français et de faire face à ces concurrents.

D'après nos observations pratiques, nous concluons que l'entreprise est considérée comme compétitive lorsqu'elle bénéficie d'un avantage spécifique par rapport à ses concurrents. Dans notre cas, cet avantage réside dans sa capacité de production tout d'abord avec 12 000 bouteilles par heure et sa stratégie de diversification, du système de management de la qualité (certification ISO 9001 V2015 et de l'ISO 22000) ainsi qu'à un laboratoire d'autocontrôle est fondée assurant la qualité en réalisant diverses analyses physico-chimiques et microbiologiques, ou plus de 800 analyses sont effectuées sur 200 échantillons pour garantir la qualité de ces produits chaque jour. Ces avantages sont le résultat des investissements quasi-continus dans les nouvelles technologies tels le lancement de la première ligne aseptique en Algérie et sur le continent africain pour le pour l'ensemble des catégories de ces produits. Ainsi qu'à sa situation financière satisfaisante, et l'innovation des produits ou l'entreprise investissent massivement dans la R&D pour créer des nouvelles saveurs et expériences et améliorer les produits existants. Cela leur permet de rester à la pointe de l'industrie et de répondre aux demandes changeantes, aux goûts et aux préférences des consommateurs, sa filiale logistique BL intégrée est un élément clé pour l'entreprise car lui permet de fournir ces produits rapidement et efficacement. Ce qui a permis à l'entreprise d'acquérir des avantages concurrentiels sur son marché et de faire face aux marchés étrangers, malgré les obstacles rencontrés lors de son engagement à l'exportation. Ainsi, nous avons pu confirmer les hypothèses énoncées dans l'introduction générale.

# Conclusion générale

L'évaluation des aspects internes et externes réalisée par IFRI a pour objectif d'effectuer une analyse interne visant à prendre conscience de ses atouts internes et évaluer sa situation stratégique, capitaliser sur ces forces pour se différencier de la concurrence, identifier ces faiblesses afin de les atténuer et de renforcer sa position sur le marché et compétences face à la concurrence. Il comprend également une analyse externe pour évaluer l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, identifier ces opportunités qui peuvent lui être bénéfiques. Et évaluer les menaces. Ces éléments permettent à l'entreprise de prendre des décisions éclairées concernant sa présence sur les marchés étrangers et à élaborer des stratégies pertinentes pour une expansion réussie.

Suite à notre étude sur ce thème, nous avons observé que la plupart des entreprises veulent se lancer dans l'exportation, convaincues qu'il s'agit d'une évolution inéluctable des marchés. L'expansion vers les marchés étrangers représente souvent une opportunité majeure de développement pour une entreprise, car cela lui permet d'exploiter ses avantages concurrentiels pour avoir l'accès à de nouveaux marchés et élargir sa base de clients potentiels donc conquérir de nouvelles parts de marché, accroître sa notoriété, son influence, renforcer la réputation et l'image de sa marque, ou c'est un témoignage souvent de la qualité, ce qui peut lui conférer une crédibilité accrue aux yeux des clients, des partenaires et des investisseurs. Et son chiffre d'affaires, lui donne l'occasion d'apprendre et de s'adapter à de nouvelles cultures, réglementations et exigences commerciales, ce qui favorise l'innovation et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants des consommateurs et des marchés. De diversifier ses approvisionnements ainsi offre l'opportunité à ses débouchés de développer de nouvelles compétences.

Compte tenu des limites de cette étude, nous n'avons pu analyser l'ensemble de ce sujet très vaste ou notre recherche n'a porté que sur un pays et un produit limité, celui de la France et du SODA. Cependant, il nous semblerait intéressant, dans l'avenir, d'explorer plusieurs pistes de recherche pour compléter nos connaissances.

Tout d'abord, il serait pertinent d'élargir notre étude à d'autres pays afin de comparer les stratégies et les avantages concurrentiels des entreprises exportatrices de soda. Par ailleurs, il serait pertinent de se pencher sur les nouvelles tendances de consommation et les évolutions du marché des sodas. Par exemple, l'émergence de boissons alternatives, telles que les eaux aromatisées, les infusions, les boissons fermentées ou les boissons sans alcool, a un impact sur le secteur des sodas traditionnels. Une autre piste de recherche intéressante consisterait à examiner l'impact des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, l'impression

## **Conclusion générale**

3D, sur le secteur des sodas. Qui peuvent influencer la production, la distribution et le marketing des sodas et qui pourrait révéler de nouveaux leviers concurrentiels.

Par ailleurs, cette expérience au sein d'IFRI nous a offert une occasion précieuse d'approfondir nos connaissances en matière d'expansion à l'échelle internationale. Elle met en évidence l'importance de réunir différents éléments pour que l'entreprise puisse se démarquer et de bénéficier d'un avantage concurrentiel, tant sur le marché local que sur le marché étranger.

## *Bibliographique*

## **Bibliographique**

### **Les ouvrages**

- 1- A. DESREMAUX « stratégie », Dalloz Edition, 1993.
- 2- BEHRENS PETER, Revue internationale de droit économique, Edition de Boeck supérieur, France, 2003.
- 3- BIENAYMÉ A, Stratégies de l'entreprise compétitive. In : Revue d'économie industrielle, vol. 14, 4eme trimestre 1980.
- 4- B. NEZEYS, les politiques de compétitivité, Economica, Paris, 1994.
- 5- CAPUL Jean Yves et GARNIER Olivier, Dictionnaire d'économie et de sciences sociales, Edition Hatier, 2013.
- 6- Christopher LOVELOCK et autres et pierre EGLIER et ERIC LONGEARD.
- 7- Corinne Pasco, commerce international, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006.
- 8- Corinne Pasco, commerce international, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002.
- 9- Corine, Pasco, marketing international, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2004.
- 10- Corinne Pasco, commerce international, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2006.
- 11- C.Yves. « Le marketing : de l'idée de marché au lancement d'un produit nouveau », 1987.
- 12- D.Miheala Stanescu, S, Inard, Paturel, BTS, commerce international, édition studyrama, paris 2013.
- 13- D.THEVENOT, Le partage des connaissances, une mémoire interactive pour la compétitivité de l'entreprise, SEP Division de Snecma, Paris, 1998.
- 14- Erie Weiss, commerce international, édition Ellipses, paris 2008.
- 15- Eric vernette, L'essentiel du marketing, 3<sup>ème</sup> édition, EYROLLES, Edition d'organisation, France, 2010 Et pierre DESMET et Monique ZOLLINGER, le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation, édition Economique, paris, 1997.
- 16- F. BIDAULT « champ stratégique de l'entreprise », Economica Edition, 1989.
- 17- Flora Bellone, Raphaël Chiappini, La compétitivité des pays, Edition La Découverte, 2016.
- 18- Henri Spitezki. "La Stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité » Editions Economica, 1995.
- 19- INGHAM MARC, Management stratégique et compétitivité, Edition De Boeck Université, Paris, 1995,
- 20- Jacques LENDREVIE et Bernard BROCHAND, publicitor : théorie et pratique de la



communication, 6<sup>ème</sup> édition Dalloz, 2004.

- 21- Jacques LENDREVIE et Bernard BROCHAND, publicitor : publicité- media- hors media-internet, 5ème édition, édition Dalloz, 2001.
- 22- J. D Helfer et Orsni « Marketing Vuibert », 1995.
- 23- JHONSON Gerry, SCHOLAS Kevan, WHITTINGTON Richard et FRERY Fredric, stratégique, Person Education France,2005.
- 24- J.P.Helfer et J.P.Orsoni, « politique commerciales », édition Vuibert, 1987.
- 25- L.GHISLAINE, M. HUBERT, commerce internationale, 2ème édition DUNOD, Paris, 2008
- 26- LENDERIVE, Lindon « Mercator », 8ème édition,
- 27- LENDREVIE Lévy, « MERCATOR » 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014.
- 28- M, PORTER, L'Avantage Concurrentiel des Nations. Inter Edition,1993.
- 29- MERCATOR, édition Dalloz, 6<sup>ème</sup> édition, 2000
- 30- Michael Porter « l'avantage concurrentiel, comment devancer des concurrents et maintenir son avance », 1ere édition, Dunod, Paris, 1999.
- 31- Michel Gervais « la stratégie de l'entreprise », 5eme édition, economica, 2003.
- 32- Michael. PORTER, « l'avantage concurrentiel », édition DUNOD, paris, 1986.
- 33- OCDE, Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions, Ed Christophe,2017.
- 34- Olivier Meier, « diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », 3ème édition, Dunod, Paris, 2011.
- 35- Philip Kotler, Kevin Keller, Marketing management, Pearson Education, Twelfth edition,2006.
- 36- Philip KOTLER ET B. DUBIOS, « marketing management », 9eme édition, 1997.
- 37- P. HAYMANN, A. NEMARQ et M. BADOQ, « le marketing industriel », la France, 1988.
- 38- SAUVIN Thierry, La compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, Ellipses, Paris, 2009,
- 39- Sharples, J. Milham, « Long run competitiveness of Austrlian agriculture. USD A. Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report, 1990.
- 40- Thierry JOUAN, marketing international et négociation, édition pays basque, 2012.
- 41- V. TAURAN-JAMELIN, marketing du tourisme, Edition Bréal, France, 2002.
- 42- Pierre DESMET, la promotion des ventes : du 13 à la douzaine a la fidélisation, 2émé

édition, édition Dunod, paris, 2007.

## **Les Articles**

- 1- Bekour Farida, « les enjeux du développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises », El Jadida, Mars 2014, pp.4-7
- 2- L, LACHAAL, La compétitivité : Concepts, définitions et applications, in le future des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza : CIHEAM, N°57 2001.
- 3- Gouel, Hassan Salman et Nina Kousnetzof, « Commerce international et transports : Tendances du passé et prospective 2020 », N°2008-28, Décembre 2008.
- 4- Jean-Michel, Sahut et Ben Mlouka Selma, « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité de entreprises ? », La Revue des sciences de gestion, éditeur : Direction et Gestion (la RSG), 2008/5(N°233).
- 5- Raymond Courbis. Compétitivité et croissance en économie concurrencée. In : Revue économique, volume 28, n°6, 1977.

## **Mémoires et Thèses**

- 1- Kerzabi Abdelatif, Mme Debbahi Yamina, Innovation : facteur de compétitivité dans l'économie de connaissances, Université de Tlemcen, 2014, p5.
- 2- Meziani moustapha : «la gestion de la qualité par la certification et la compétitivité des entreprises, cas de l'entreprise portuaire de Bejaia » ; mémoire de magistère, Bejaia, 2004, p72.

## **Site web**

- 1- <https://www.e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/7831/Innovation.pdf>
- 2- <https://www.ifrifrance.com/>
- 3- <https://ifri-dz.com/>
- 4- <https://www.hamoud-boualem.com/fr/>
- 5- [https://www.boisson-sans-alcool.com/marques\\_soda-tunisie/](https://www.boisson-sans-alcool.com/marques_soda-tunisie/)
- 6- <http://groupe-sfbt.com/boga>
- 7- [https://www.cmf.tn/sites/default/files/pdfs/emetteurs/informations/indicateurs/indi\\_4tr\\_im17\\_sfbt.pdf](https://www.cmf.tn/sites/default/files/pdfs/emetteurs/informations/indicateurs/indi_4tr_im17_sfbt.pdf)

# **Les Annexes**

## **Annexe n°1**

Université Abderrahmane mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales

Département des sciences commerciales

### **Guide d'entretien auprès de l'entreprise «SARL IBRAHIM et fils 'IFRI' concernant l'identification de l'entreprise.**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en sciences commerciales option commerce international et logistique, sur « essai de détermination des avantages concurrentiels d'une entreprise exportatrice » nous adressons ces questions auprès de la **SARL IBRAHIM et Fils 'IFRI'**.

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce guide d'entretien à usage scientifique tout en vous garantissant la confidentialité de vos réponses.

#### **Q01 : En quelle année l'entreprise a-t-elle été fondée ?**

Réponse : IFRI est fondé en 1986.

#### **Q02 : IFRI est classé en quel type d'entreprise ?**

Réponse : IFRI est classé comme étant une Petite-Moyenne entreprise privé.

#### **Q03 : Quelle est le statut juridique de l'entreprise ?**

Réponse : IFRI est une Société à Responsabilité Limité.

#### **Q04 : Quelle est votre secteur d'activité ?**

Réponse : notre secteur d'activité est l'agro-alimentaire, spécialisée dans la production des eaux minérales et des boissons diverses (eaux et sodas et eaux fruitées).

#### **Q05 : combien d'employés travaillant dans votre entreprise ?**

Réponse : 1139 employés.

#### **Q06 : Quelle est votre Capital ?**

Réponse : Le capital de la SARL IFRI est de 1 293 000 000, 00 DA.

#### **Q07 : Quelle est la part occuper vous sur le marché national ?**

Réponse : la part de marché occupé par notre entreprise est de 80%.

**Q08 : votre entreprise est-elle exportatrice ?**

Réponse : Oui IFRI est une entreprise exportatrice.

## **Annexe n°2**

Université Abderrahmane mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales

Département des sciences commerciales

### **Guide d'entretien auprès de l'entreprise «SARL IBRAHIM et fils 'IFRI' concernant leur utilisation du marketing international**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en sciences commerciales option commerce international et logistique, sur « essai de détermination des avantages concurrentiels d'une entreprise exportatrice » nous adressons ces questions auprès de la **SARL IBRAHIM et Fils 'IFRI'**

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire à usage scientifique tout en vous garantissant la confidentialité de vos réponses.

#### **Q01: Avez-vous un département marketing ?**

Réponse: Oui, nous avons un département marketing.

#### **Q02: Utilisez-vous le marketing international ?**

Réponse: Oui, nous utilisons le marketing international.

#### **Q03: Comment choisissez-vous les marchés étrangers ?**

Réponse: Le choix des marchés étrangers se fait :

- En fonction de la demande ;
- Par rapport à la stratégie de l'entreprise ;
- Les normes du pays à choisir.

#### **Q04: Quel sont les critères que vous étudiez pour faire la sélection des marchés étranger ?**

Réponse : les différents critères à étudier pour sélectionner un marché sont :

1. La politique de prix ;
2. La réglementation du pays ;
3. Les accords bilatéraux.

#### **Q05: Quel est l'outil de sélection que vous utilisez ?**

Réponse: Si on a le choix entre deux pays on regarde le positionnement du « prix/produit » par rapport au concurrent sur le marché étranger. On a aussi d'autre outils qui sont propre à l'entreprise.

**Q06: Quelles sont vos sources d'information ?**

Réponse : on a trois sorte de sources d'informations qui sont :

- Sources d'informations nationales : ALGEX, ANNEXAL, chambre de commerce..... ;
- Sources d'informations étrangères : Les ambassades, les consultants... ;
- Internet : des sites internet tel que le site de la Coface.

**Q07: Quels sont les différents types d'études que vous utilisez lors d'une étude des marchés étrangers ?**

Réponse : les différents types d'étude qu'on utilise sont des études sur :

- La structure du marché étranger ;
- Le fonctionnement des marchés commerce... ;
- Etude ponctuelle.

**Q08: Quelle sont les différentes méthodes d'étude que vous utilisez ?**

Réponse : on utilise quatre méthodes :

- Etude documentaire ;
- Etude qualitative ;
- Etude quantitative ;
- Les enquêtes répétitives.

**Q09: Faites-vous la prospection des marchés étrangers ?**

Réponse: oui on fait la prospection des marchés étrangers

**Q10: Quel est le mode de prospection que vous choisissez ?**

Réponse : il y a deux modes de prospection choisis

- Soit on fait la prospection depuis le pays d'origine ;
- Soit on envoi des agents commerciaux à l'étranger pour faire la prospection.

**Q11: Etudiez-vous les prospects?**

Réponse: Oui, bien sûr

**Q12: Avez-vous un fichier des prospects ?**

Réponse : Oui

**Q13: Quels sont les outils que vous préparez pour la prospection ?**

Réponse : les différents outils qu'on utilise pour prospection sont :

- Catalogue, carte de visite, fiche de produits (personnalisés au langue du pays cible) ;
- Les échantillons conformes à la réglementation du pays en vigueur ;
- Préparation d'entretiens ;
- Préparation de l'argumentaire.

**Q14: Faites-vous une organisation matérielle de la prospection ?**

Réponse: Oui, en organisant des voyages d'affaires, des études de marché, des rencontres B to B.

**Q15: Elaborez-vous un budget spécial a la prospection ?**

Réponse: Oui, on élabore un budget spécial à la prospection dont les frais qu'on prend en charge sont :

- Voyage, hôtel ;
- Base de données ;
- Traduction ;
- Dîner d'affaires.

**Q16: Faites-vous un suivi de prospection et comment?**

Réponse: Oui, en constituant un fichier contact après chaque prospection en relançant par mail ou par téléphone les prospects intéressants.

**Q17: d'après les prospections faites sur les marchés étrangers quelles sont les opportunités offertes et les menaces que l'entreprise est exposé ?**

Réponse : Les opportunités offertes à l'entreprise est :

1. Croissance de la consommation d'eau minérale dans les pays du Golf.
2. Développer un chiffre d'affaire important en eau minérale.
3. Pénétrer plusieurs marchés porteurs.

Menaces auxquelles l'entreprise est exposée :

1. L'instabilité des cours de devises.
2. Forte concurrence à l'international.
3. Perte des clients.



**Q18: pensez-vous que la SARL Ibrahim et fils IFRI possède des force nécessaires pour affronter ces menaces si c'est oui citez nous ces forces ?**

Réponse : Oui je le pense et parmi les force que IFRI possède :

1. La diversité des produits IFRI a plusieurs gammes de produits, cette diversification des produits renforce l'image de notre entreprise en innovant dans le segment des boissons de haute facture, par le biais d'une gamme sans cesse élargie et adaptée aux dernières technologies
2. Détention de la plus grande part de marché français dans la catégorie des boissons, avoir la plus grande part de marché français en soda, donne à IFRI une position de force pour notamment les pays limitrophes.
3. Les produits IFRI sont des produits naturels. L'entreprise axe sa stratégie sur la durabilité, puisque le naturel constitue le nouveau créneau de la compétitivité.

**Q19: es qu'il y a des facteurs qui peuvent influencer l'évolution des exportations?**

Réponse: oui il existe d'autre facteurs et plusieurs contraintes qui peuvent influencer les exportations parmi elle on retrouve :

- la pénurie de la matière première qui tarde et allonge les délais de vente de leurs produits sur les marchés étrangers ;
- La baisse du pouvoir d'achat du consommateur ;
- L'instabilité politique.

## **Annexe n°3**

Université Abderrahmane mira de Bejaia

Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales

Département des sciences commercial

### **Guide d'entretien auprès de l'entreprise «SARL IBRAHIM et fils 'IFRI' concernant les exportations de l'entreprise.**

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en sciences commerciales option commerce international et logistique, sur « essai de détermination des avantages concurrentiels d'une entreprise exportatrice » nous adressons ces questions auprès de la **SARL IBRAHIM et Fils 'IFRI'**

Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce guide d'entretien à usage scientifique tout en vous garantissant la confidentialité de vos réponses.

#### **Q01 : Depuis combien de temps exportez-vous ?**

Réponse : les 1<sup>ères</sup> opérations d'export remontent à 2004, cependant celles-ci étaient des opérations occasionnelles et non régulières.

#### **Q02 : Quel est votre positionnement sur le marché international ?**

Réponse : Pour définir son positionnement, il faut avoir déterminé au préalable un certain nombre d'éléments :

1. Identifier le/s marché sur lequel on opère ;
2. Identifier les concurrents ;
3. Identifier les cibles ;
4. Définir l'avantage concurrentiel ;
5. Choisir des critères.

Lorsqu'on parle de positionnement, nous faisons référence à deux aspects :

1. La place qu'occupe l'entreprise dans l'esprit des consommateurs par rapport aux concurrents ou, autrement dit, comment l'entreprise est perçue sur le marché par les consommateurs.
2. La place que l'entreprise veut occuper sur le marché et la façon dont elle souhaite être perçue par les consommateurs.

Le premier aspect est défini par *les consommateurs*. C'est, en quelque sorte, le résultat, la situation réelle du marché.

Le deuxième est défini par *l'entreprise*. Il s'agit du positionnement souhaité de l'entreprise. C'est un choix qu'elle réalise et il arrive parfois, qu'il ne corresponde pas à la réalité du marché.

Si ces deux aspects concordent, alors l'entreprise a réussi à communiquer et transmettre auprès de ses clients et prospects son positionnement souhaité. Le positionnement est donc un choix stratégique important. Ce dernier définira l'orientation que prendront chacune des activités de l'entreprise. Il permettra notamment à une société d'être cohérente dans tous ses choix, que ce soit en termes de produits, de prix, de canaux de distribution ou encore de communication

**Q03 : Réalisez-vous un diagnostic avant l'exportation ?**

Réponse : oui, mais pas pour chaque marché

**Q04 : Lors de l'exportation adoptez-vous une démarche formalisée et bien précisée ?**

Réponse : d'abord, on distingue deux cas : marché que nous avons développé suite à la demande et un marché que nous avons développé selon stratégie.

**Q05 : Avez-vous effectué une étude de marché à l'étranger ?**

Réponse : oui, principalement pour la France qui constitue notre marché par excellence de par les volumes réalisés et le CA. Pour les autres marchés, non nous les avons développés sans études.

**Q06 : Avez-vous déjà participé à des salons et à des foires internationales ?**

Réponse : oui à plusieurs fois, je cite quelques exemples : Gulfood Dubai 2019, Gulfood Dubai 2020, Diyafa Hospitality Qatar 2018, SIAL Paris 2018, SIAL Paris 2022....

**Q07 : Depuis la première opération d'exportation, Comment est-il votre chiffre d'affaires à l'export ?**

**Tableau 19: l'évolution de chiffre d'affaire global de l'entreprise IFRI**

<b>Exercice</b>	<b>Chiffre d'Affaires</b>
<b>2016</b>	15 646 614 566,74
<b>2017</b>	15 035 154 700,31
<b>2018</b>	13 962 506 716,96
<b>2019</b>	15 061 584 837,58
<b>2020</b>	16 846 132 598,75
<b>2021</b>	21 214 924 323,83
<b>2022</b>	29 324 413 802,53

**Source** : service finance et comptabilité de l'entreprise IFRI

**Q08 : Est-ce que vos produits se vendent facilement sur le marché international ?**

Réponse : d'abord, on distingue deux marchés : marché communautaire, et non communautaire. Il est évident que vendre pour un consommateur de la communauté maghrébine est plus facile que de vendre à un consommateur étranger.

**Q09 : Quels sont les résultats des ventes de votre marché à l'international ?**

Réponse : satisfaisant, mais un objectif restreint est tracé pour chaque nouvelle année afin de booster les ventes.

**Q10 : Avez-vous une grande variété de clients ou dépendez-vous de quelques clients ?**

Réponse : Oui, nous avons un portefeuille très variés comptant des clients des quatre coins du monde, cependant, nous comptons trois grands clients en l'occurrence la France, la Libye et le Canada

**Q11 : Quels sont les critères pris en compte lors de la fixation de vos prix à l'international ?**

Réponse :

1. La qualité des produits ;
2. Les règlementations et les taxes ;
3. Conditionnement de la marchandise ;
4. Les frais de transports.

**Q12 : Quelles sont les raisons de vos succès et de vos échecs sur le marché international ?**

Réponse : les raisons du succès de notre entreprise l'international sont :

1. La qualité exceptionnelle de nos produits ;
2. Les organismes d'aide à l'export ;
3. Le statut d'opérateur économique agréé.

Les raisons d'échecs de nos produits :

Si un marché est perdu la faute revient officiellement du clients ou 80% des échecs sont due aux représentant qui n'arrive pas à faire face au concurrents

**Q13 : Quelles sont ces organisme d'aide à l'export ?**

Réponse : ANEXAL, ALGEX, SAFEX, FSPE et CAGEX.

**Q14 : Est-ce possible de protéger vos droits intellectuels ?**

Réponse : Oui, en déposant les marques de nos produits à l'étranger.

**Q15 : Disposez-vous d'une capacité de production excédentaire ou de spécialistes disponibles pour répondre à une demande accrue pour vos produits ?**

Réponse : oui, on dispose une capacité de production de 12 000 bouteilles par heure qui nous permettent de répondre immédiatement a toute demande.

**Q16 : Votre produit ou service possède-t-il des avantages concurrentiels distincts (qualité, prix, rareté, innovation) par rapport à celui de vos concurrents ?**

Réponse : oui, par la qualité et l'innovation : l'utilisation du processus aseptique parmi les leaders ou il existe 3 seulement dans le monde celui de IFRI en Algérie et d'autre en Afrique du Sud et l'Arabie Saoudite.

**Q17 : avez-vous modifié votre offre (adapté votre offre) en fonction du marché cible ?**

Réponse : oui, on peut modifier notre offre selon le marché cible comme la formule légère on sucre et l'étiquetage avec trois langue adapté pour la France.

**Q18 : Est-ce aisé ou compliqué d'adapter vos produits pour l'export ?**

Réponse : l'adaptation de nos produits à l'export est très compliquée ce qui concerne la formule et la recette

**Q19 : disposez-vous d'employés qui pourront se dédier à l'export ?**

Réponse : Oui, on possède d'un département d'export de 5 personnes.

**Q20 : Avez-vous utilisé les moyens de communication pour promouvoir vos produits à l'étranger ?**

Réponse : Non, ces nos clients (nos représentants) qui font des publicités en terme d'affichages en panneaux publicitaires et dans les réseaux sociaux comme **IFP**.

**Q21 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez, au niveau national, lors de l'exportation ?**

Réponse : les réglementations sur les conditions d'exportation des produits.

**Q22 : Quelles sont les difficultés que vous rencontrez, au niveau international, lors de l'exportation ?**

Réponse : la mise à jour des réglementations du pays de destination.

**Q23 : Quelles est votre gamme de produits exporté ?**

Réponse : notre entreprise exporte toute la gamme de ces produits.

**Q24 : quels sont vos clients étrangers ?**

Réponse : Aujourd'hui, nos produits sont exportés vers plusieurs pays à savoir : la France, Belgique, Malte, Lybie, Tunisie, Mauritanie, Sénégal, Maurice, Kuwait, Qatar, Bahreïn, Canada, Les Etats Unis...etc.

**Q25 : quels sont les consommateurs à l'étrangers ?**

Réponse : la majorité de nos consommateurs se sont de la communauté magrébine mais on a des vrai acquis consommateurs étrangers à 100% on Malte et le Maurice.

**Q26 : Quels sont les principaux facteurs qui influencent la compétitivité de votre entreprise sur les marchés internationaux ?**

Réponse :

- L'intensité concurrentielle ;
- Les concurrents potentiels ;
- Les produits de substitution ;
- Les fournisseurs ;
- Les clients.

**Q27 : Quels sont les principaux concurrents auxquels vous êtes confrontés sur les marchés internationaux et comment votre entreprise se différencie-t-elle d'eux ?**

Réponse : PEPSI, HAMOUD BOUALEM, FANTA, SPRITE et BOGA .....

IFRI se différencier de ces concurrents dans la qualité des produits.

**Q28 : En tant qu'entreprise exportatrice, quels sont les facteurs clés qui vous confèrent un avantage concurrentiel sur les marchés internationaux ?**

Réponse : En tant qu'entreprise exportatrice, nous avons identifié plusieurs facteurs clés qui nous confèrent un avantage concurrentiel sur les marchés internationaux

- Qualité supérieur
- Innovation constante

**Q29 : Comment adaptez-vous votre mix marketing (produit, prix, distribution et promotion) pour répondre aux besoins spécifiques de vos clients à l'étranger ?**

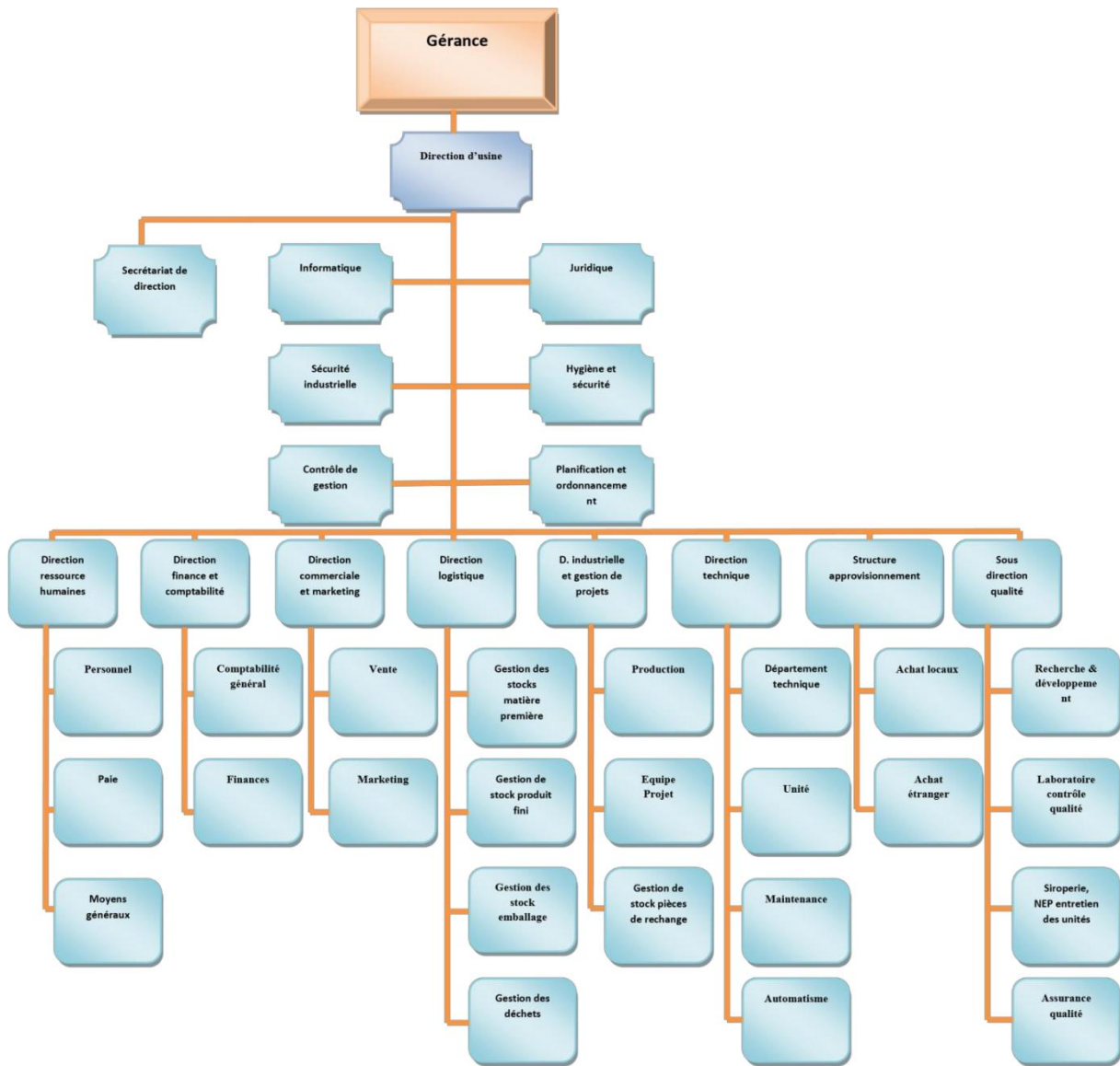
- Produit : Nous prenons en compte les préférences, les normes réglementaires et les attentes des clients dans chaque marché cible. Cela peut impliquer des ajustements de conception, de packaging.
- Prix : Nous effectuons une analyse approfondie du marché et de la concurrence dans chaque pays pour déterminer des stratégies de tarification appropriées.
- Distribution : Nous établissons des partenariats avec des compagnies maritimes et aériennes et utilisons des canaux de distribution adaptés à chaque marché.
- Promotion : Nos représentants qui adaptent des efforts promotionnels pour atteindre des clients à l'étranger de manière pertinente et efficace.

**Q30 : Comment le procédé aseptique utilisé dans votre entreprise vous permet de vous démarquer de vos concurrents et de maintenir un avantage concurrentiel sur le marché étranger ?**

Réponse : nous permet de nous démarquer de nos concurrents et de maintenir un avantage concurrentiel par garantir une qualité supérieure de nos produits. En utilisant des techniques spéciales de stérilisation qui éliminer efficacement les micro-organismes indésirables tout en préservant les qualités nutritionnelles de nos produits ainsi qu'à une durée de conservation prolongée, une sécurité alimentaire renforcée et la capacité de répondre aux demandes spécifiques du marché. Offrir des produits aseptiques nous permet de nous différencier sur le marché et de répondre à des exigences spécifiques des clients. Tels la consommation par des enfants et les femmes enceintes.

Grâce à ces avantages, nous sommes en mesure de maintenir notre position de leader sur le marché et de fidéliser nos clients.

## Annexe n°4



Source : Document interne de l'entreprise.



Annexe n°5



**IZEM ENERGY**  
by ifri

**SANS TAURINE**  
**À LA GUARANA & CAFEINE**

SANS CONSERVATEUR  
SANS ARÔME NI COLORANT ARTIFICIELS  
RICHE EN VITAMINES B3, B5, B6 ET B12

3 VITAMINES B3 + B6 + B12  
%0 Aspartame  
%0 Acesulfame

**SANS CONSERVATEURS**  
**SANS COLORANTS**  
**SANS AROMES ARTIFICIELS**

**AZRO**  
VOLCANO  
ISOTONIC SPORTS DRINK

**AZRO**  
BLUE ROCK  
ISOTONIC SPORTS DRINK

**AZRO**

Annexe n°6

**GOÛTEZ le bonheur à la source**

avec



**Sans conservateur**  
**Aux arômes naturels**



**SANS CONSERVATEUR**  
**AUX ARÔMES NATURELS**

**NOUVEAU !**  
Disponibles en format canette 25cl



**SANS CONSERVATEUR**  
**AUX ARÔMES NATURELS**



**ifruit**

— VOYEZ LA VIE COULEUR FRUIT ! —

**NOUVEAU**

100%  
d'ingrédients  
d'origine naturelle

Découvrez  
notre gamme  
colorée en 1L

Existe également  
au format 33cl

**ifri** Goutez le Bonheur à la Source

[www.ifrifrance.com](http://www.ifrifrance.com)

## Table des matières

Listes des tableaux

Listes des figures

Liste des Abréviations

Sommaire

Introduction Général .....	1
Chapitre 1 : Internationalisation des entreprises .....	5
Introduction .....	5
Section 1 : La prospection des marchés étrangers .....	5
1.1. Les Méthodes de prospection .....	6
1.2. Le choix de mode de prospection .....	6
1.3. La préparation de la prospection.....	6
1.3.1. La recherche des prospects .....	7
1.3.1.1. Définition du profil du prospect .....	7
1.3.1.2. Création d'un fichier de prospection .....	7
1.3.2. La préparation des outils de prospection .....	7
1.3.3. L'organisation matérielle de la prospection .....	8
1.3.4. L'élaboration du budget de prospection.....	8
1.4 La réalisation et le suivi de la prospection .....	9
1.4.1. La réalisation de la prospection depuis le pays d'origine .....	9
1.4.1.1. Le marketing direct .....	9
1.4.1.2. Les missions de prospection .....	9
1.4.2. Le suivi de la prospection.....	11
Section 02 : Le choix des marchés étrangers .....	12
1. Recueil d'informations .....	13
1.1. Le potentiel d'affaires .....	13
1.2. La concurrence .....	14
1.3. L'accessibilité du marché .....	14
1.3.1. Accessibilité géographique :.....	15
1.3.2. Accessibilité douanière : .....	15

1.3.3. Accessibilité culturelles : .....	15
1.4. La situation socio-économique du pays : .....	15
1.5. La sécurité du marché, des transactions et des investissements : .....	16
2. Des Outils de choix.....	17
2.1. La matrice de comparaison pondérée.....	17
2.2. Matrice Mac Kinsey pour un diagnostic export complet.....	19
3. Les sources d'information .....	19
4. Etude des marchés étrangers .....	21
4.1. Les différents types d'études des marchés étrangers.....	21
4.2. Les études sur la structure et le fonctionnement d'un marché étranger .....	21
4.1.2. Les études ponctuelles .....	22
4.1.3. Les méthodes d'études .....	23
4.1.3.1. Les études documentaires .....	23
4.1.3.2. Les études qualitatives.....	24
4.1.3.3. Les études quantitatives .....	25
3.1.3.4. Les enquêtes répétitives .....	26
Section 03 : Le mix marketing .....	26
1. Définition mix marketing : .....	26
2. Les composants de mix marketing : .....	27
2.1. La politique de Produit .....	28
2.1.1. Définition .....	28
2.1.2. Le positionnement du produit.....	28
2.1.3. Classification des produits .....	28
2.1.4. Le cycle de vie d'un produit : .....	29
2.2. La politique du prix.....	30
2.2.1. Définition de politique de prix .....	30
2.2.2. Les objectifs d'une politique de prix : .....	30
2.2.3. La fixation de prix : .....	31
2.2.3.1. La détermination du prix par rapport aux couts : .....	31
2.2.3.2. La détermination du prix par rapport à la demande : .....	32
2.2.3.3. La détermination du prix par rapport aux concurrences .....	33
2.3. Politique de distribution.....	33
2.3.1. L'objectif de la politique de distribution .....	33
2.3.2. Les types des canaux de distribution.....	34
2.3.3. Les stratégies de distribution .....	34

2.4. La politique de la communication .....	35
2.4.1. Définition et processus .....	35
2.4.2. Les objectifs de la communication.....	37
2.4.3. Les moyens de communication : .....	38
2.4.3.1. La communication externe : .....	38
2.4.3.3. La bouche à oreille .....	39
Conclusion.....	39
<b>Chapitre II : la compétitivité et l'avantage concurrentiel dans une entreprise industrielle</b> .....	<b>40</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>40</b>
<b>Section 01 : La compétitivité dans une entreprise industrielle .....</b>	<b>40</b>
1. Définition de la compétitivité de l'entreprise .....	40
2. Les types de la compétitivité .....	45
2.1. La Compétitivité-prix.....	45
2.2. La compétitivité hors-prix .....	45
3. Les différents facteurs de la compétitivité .....	46
3.1. Les facteurs de compétitivité prix.....	46
4.1. Au niveau national.....	49
4.2. Au niveau international.....	50
4.3. Autres déterminants : .....	52
4.3.1. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise..	52
4.3.2. La taille est aussi un facteur déterminant de la compétitivité.....	53
4.3.3. La technologie de l'information et de la communication (TIC) .....	54
5. Les mesures de la compétitivité .....	55
5.1. Les mesures relatives aux coûts de production .....	55
5.2. Les mesures relatives à la productivité des facteurs.....	55
5.3. Les mesures relatives aux échanges commerciaux .....	56
5.4. Les mesures relatives à la part du marché .....	56
5.5. Les mesures relatives au profit.....	57
<b>Section 2 : l'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise .....</b>	<b>57</b>
<b>1.L'avantage concurrentiel.....</b>	<b>57</b>
1.1. Définition .....	57
<b>2.Les différents types d'avantage concurrentiel .....</b>	<b>58</b>
2.1. Avantages liés au produit.....	58
2.2. Avantages liés au marché .....	58

2.3. Avantages liés à la technologie.....	58
3.La préservation de l'avantage concurrentiel .....	58
4. La construction d'un avantage concurrentiel.....	59
4.1. Optimiser les fonctions de base .....	59
4.2. Améliorer la coordination entre les fonctions .....	59
4.3. Améliorer la coordination amont et aval.....	60
4.4. Utiliser les coopérations stratégiques .....	60
5. Les grandes bases de l'avantage concurrentiel.....	60
5.1. La domination par les coûts.....	60
5.2. La différenciation .....	61
5.3. La focalisation .....	62
6.Le modèle des 5 forces de M. Porter.....	63
Conclusion.....	67
Chapitre III : l'avantage concurrentiels de SARL IFRI .....	67
Section 01 : Présentation de l'entreprise IFRI et méthodologie de recherche.....	67
1.Présentation de l'entreprise IFRI .....	67
2.Cadre juridique .....	68
3.Situation géographique .....	68
4.Les filiales de l'entreprise « IFRI ».....	68
5.L'évolution du chiffre d'affaire global de l'entreprise IFRI .....	Erreur ! Signet non défini.
7.Les moyens et l'organisation d'IFRI .....	69
8.Organigramme de la SARL IFRI .....	70
8.1. Direction des ressources humaines (D.R.H) .....	70
8.2. La Direction finance et comptabilité (D.F.C).....	70
8.3. La Direction commerciale et marketing (D.C.M).....	70
8.4. Direction logistique (D.L).....	71
8.5. Direction industrielle et projet de la production (D.I.P.P) .....	71
8.6. Direction Technique (D.T) .....	71
8.7. Direction approvisionnement (D.A) .....	71
8.8. La direction qualité (D.Q).....	71
9.Missions et activités de l'organisme IFRI .....	Erreur ! Signet non défini.
10.Présentation de la gamme produit IFRI : national et international.....	72
11.L'environnement national et international de l'entreprise :.....	74
12.Les Objectifs de la SARL IBRAHIM ET FILS " IFRI" : .....	Erreur ! Signet non défini.
12.1. Classification par catégorie.....	Erreur ! Signet non défini.



12.2. Classification à terme : .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>2.La méthodologie de recherche.....</b>	<b>79</b>
2.1. Les Difficultés rencontrées.....	80
2.2. Déroulement de l'entretien.....	80
<b>1.Résultats de recherche.....</b>	<b>80</b>
1.1. L'internationalisation de l'entreprise .....	81
1.2. Les organismes d'accompagnement dans les exportations de la SARL IFRI.....	81
<b>2.La compétitivité et l'avantage concurrentiel de l'entreprise IFRI .....</b>	<b>82</b>
2.1. L'évolution des exportations de l'entreprise IFRI .....	86
2.2. L'avantage concurrentielle de l'entreprise IFRI dans le marché étranger.....	88
2.2.1. L'analyse interne.....	89
2.2.2. L'analyse externe .....	90
2.2.3. La maîtrise du mix marketing au sien de l'entreprise IFRI .....	91
2.2.3.1. La politique de prix.....	91
2.2.3.2. La politique de produit .....	91
2.2.3.3. La politique de communication .....	92
2.2.3.4. La politique de distribution.....	94
2.2.4. Analyse des cinq forces de PORTER.....	95
2.3. Comparaison entre IFRI et HAMOUD BOUALEM et BOGA .....	96
2.4. Les avantages concurrentiels de la SARL IFRI à l'exportation du SODA .....	98
<b>Conclusion.....</b>	<b>100</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>101</b>
<b>Bibliographique .....</b>	<b>109</b>

## **Résumé :**

Dans un contexte économique mondial en constante évolution et qui ne cesse de s'accroître , les entreprises sont confrontées à des défis majeurs. Elles doivent s'adapter aux mutations économiques actuelles et relever les défis de la concurrence pour assurer la survie et la pérennité des entreprises.

Le guide analyse montre que les entreprises algériennes sont peu compétitives à l'étranger, la minorité qui a réussi à l'export mais souffre de plusieurs contraintes qui rendent leur expansion à l'étranger particulièrement ardue.

Dans le cas de l'entreprise IFRI, l'acquisition d'un avantage concurrentiel sur son marché local, lui a permis de réussir à l'exportation malgré les difficultés rencontrées lors de son engagement à l'export.

Les mots clés : exportatrice, Le marketing International, La compétitivité, l'avantage concurrentiel.

## **Summary**

In the ever-evolving and increasingly competitive global economic landscape, businesses face significant challenges. They must adapt to current economic changes and rise to the competition in order to ensure the survival and longevity of their enterprises.

Observations indicate that Algerian companies have low competitiveness in foreign markets. The minority that has managed to export still faces several constraints that make their international expansion particularly challenging.

In the case of IFRI Company, acquiring a competitive advantage in its local market has enabled it to succeed in exports despite the difficulties encountered during its international engagement.

**Keywords:** exporter, international marketing, competitiveness, competitive advantage.