



**Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion.**

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master Académique en
Science de Gestion**

Option : Management Stratégique des Entreprises

Thème :

***Déterminants de la compétitivité : illustration à partir de la filière boissons
en Algérie : cas HAMOUD Boualem.***

Présenté par :

**Mr KEDJEM Nazim*

Encadré par :

** Mr DRIR Mohamed*

Jury composé de :

Président : Mr SADOUD Ahmed

Rapporteur : Mr DRIR Mohamed

Examineur : Mr ZERKHFAOUI Lyes

Année : 2015/ 2016



REMERCIEMENTS

Il n'est de préambule pour moi qui ne saurais intégrer en premier lieu ma gratitude et mon entière servitude à l'égard de dieu, le tout puissant.

A Monsieur DRIR,

Tout d'abord pour les enseignements qu'il m'a inculqué durant tout mon cursus et dont je suis désormais empreint. Il a été un enseignant émérite, passionné et soucieux de la transmission du savoir, et il est à mes yeux un modèle et l'égal des plus grands.

Aussi je souhaite ardemment le remercier pour les efforts et le temps qu'il a consenti à l'élaboration de mon mémoire, il a été d'une aide précieuse et je lui renouvelle toute ma gratitude.

A Messieurs ZERKHFAOUI et SADOUD,

Qui furent mes enseignants tout au long de mon parcours universitaire et qui ont été de brillants et consciencieux enseignants, de leurs enseignements je suis aujourd'hui considérablement imprégné.

Je les remercie également pour avoir accepté d'examiner mon travail.

A Monsieur CHARMATTE

Pour sa sympathie, sa disponibilité et ses efforts apportés à mon travail.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à mes parents tout d'abord,
eux qui m'ont tout apporté et qui ont de tout temps cru en moi,
eux qui ont dans leurs vie tout fait afin que je sois ce que je suis aujourd'hui
eux envers qui je suis éternellement reconnaissant.

A mes frères YANIS ET KAMIL .

Sommaire

Introduction générale.....	02
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité.....	05
Introduction.....	06
Section 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité.....	07
Paragraphe 01 : Vers une définition de la compétitivité.....	07
Paragraphe 02 : Les indicateurs de compétitivité.....	14
Paragraphe 03 : La compétitivité fonctionnelle de l'entreprise.....	19
Section 02 : Les déterminants de la compétitivité.....	22
Paragraphe 01 : Les sources de compétitivité dans le champ de la stratégie.....	22
Paragraphe 02 : Les sources externes de la compétitivité.....	24
Paragraphe 03 : Les sources de la compétitivité, l'analyse des organisations.....	28
Conclusion.....	31
Chapitre 02 : La compétitivité dans la stratégie de l'entreprise.....	32
Introduction	33
Section 01 : Analyse de l'environnement.....	33
Paragraphe 01 : L'étude de l'environnement.....	34
Paragraphe 02 : L'environnement concurrentiel.....	41
Paragraphe 03 : Le diagnostic stratégique de l'entreprise.....	47
Section 02 : Compétitivité et stratégie.....	57
Paragraphe 01 : Stratégie concurrentielle.....	57
Paragraphe 02 : Limites des stratégies des bases.....	61

Paragraphe 03 : L'avantage concurrentiel.....	63
Conclusion.....	67
Chapitre 03 : Analyse de la filière boissons en Algérie illustration à partir du cas HAMOUD Boualem.....	68
Introduction.....	69
Section 01 : La filière boissons en Algérie.....	69
Paragraphe 01 : Présentation de la filière boissons en Algérie.....	69
Paragraphe 02 : historique et généralités de la filière boissons.....	72
Paragraphe 03 : Le marché algérien des boissons.....	76
Section 02 : Méthodologie de recherche et présentation de l'entreprise.....	83
Paragraphe 01 : Méthodologie de recherche.....	83
Paragraphe 02 : Présentation de l'entreprise.....	84
Paragraphe 03 : Analyse de la compétitivité de l'entreprise HAMOUD Boualem.....	90
Conclusion.....	99
Conclusion générale.....	101

Liste des abréviations

- **IAA** : Industrie agroalimentaire
- **OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques
- **PPA** : Parité de pouvoir d'achat
- **CUMO** : Coûts unitaires de main d'œuvre
- **CRD** : Coût des ressources domestiques
- **IFRS** : International Financial Reporting Standards
- **BCG**: Boston consulting group
- **ALENA**: Accord de libre-échange nord-américain
- **OMC** : Organisation mondiale du commerce
- **OMS** : Organisation mondiale de la santé
- **OIT** : Organisation international du travail
- **UNESCO** : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- **CNRC**: Centre national du registre du commerce
- **APAB** : Association des Producteurs Algériens des Boissons
- **ONS** : Office national des statistiques
- **ONCV** : Office national de commercialisation des produits Vitivinicoles
- **ZALE** : Zone Arabe de Libre Echange
- **BRSA** : Boissons rafraîchissantes sans alcool
- **SBA** : Sodas et Boissons d'Algérie
- **PET** : Polytéraphthalate d'éthylène

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Compétitivité de l'entreprise.....	14
Tableau N°02 : Outil d'analyse de l'environnement externe	37
Tableau N°03 : Une grille d'analyse d'un marché	39
Tableau N°04 : Critères d'analyse d'un pouvoir de marché.....	47
Tableau N°05 : Analyse des mix marchés/produits.....	49
Tableau N°06 : Positionnement stratégique de l'entreprise.....	55
Tableau N°07 : Développement de l'offre et des technologies.....	81
Tableau N°08 : Evolution du chiffre d'affaire de la société HAMOUD Boualem.....	88
Tableau N°09 : Gamme de produits.....	95
Tableau N°10 : Fournisseurs.....	96
Tableau N°11 : Analyse swot des filières boissons gazeuses, jus et eaux.....	97

Liste des figures

Figure N°01 : Schéma de la compétitivité.....	09
Figure N°02 : Le carré de la compétitivité.....	12
Figure N°03 : Indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise.....	16
Figure N°04 : Le processus créateur de compétitivité.....	27
Figure N°05 : Le schéma des 5 forces.....	41
Figure N°06 : Analyse d'Harvard	48
Figure N°07 : Matrice GE 1973.....	50
Figure N°08 : Nouvelle matrice swot.....	52
Figure N°09 : Approche des « 7S » de McKinsey.....	53
Figure N°10 : Positionnement stratégique de l'entreprise.....	54
Figure N°11 : Chaîne de valeur.....	56
Figure N°12 : Les trois stratégies de base.....	58
Figure N°13 : Types d'avantage concurrentiels et orientations stratégiques.....	65
Figure N°14 : La filière globale.....	70
Figure N°15 : Evolution globale des ventes des produits HAMOUD Boualem Algérie.....	87
Figure N°16 : Evolution du chiffre d'affaire en millions de DA.....	89
Figure N°17 : Organigramme de l'entreprise.....	93
Figure N°18 : Part de marché.....	99



Introduction générale

Introduction générale

Dans le cadre de la mondialisation des échanges, les pays sont confrontés à une concurrence internationale plus forte et qui s'intensifie de plus en plus, aussi bien, entre les Etats qui cherchent à asseoir leurs économies par la compétitivité que les entreprises qui participent pleinement à cette compétition internationale. A cet effet, les pays doivent bénéficier d'un avantage compétitif qui les spécifie des autres. La compétitivité devient un impératif incontournable auquel ils doivent faire face. Dans l'environnement marqué par un nouveau contexte, de nouvelles opportunités se dessinent et lancent les grands concurrents internationaux, dans une course à la conquête du marché globale. Le développement de la société de l'information, exige aux entreprises et aux Etat la maîtrise de leur place dans ce monde globalisé. L'intelligence compétitive devient un outil incontournable qui leur permet de collecter l'information, d'anticiper les mutations de leur environnement, en l'occurrence les menaces et opportunités.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés à l'analyse de l'IAA Algérien, à travers la filière des boissons en Algérie.

La consommation des boissons est intégrée depuis longtemps dans les habitudes de consommations des Algérienne. Cette consommation constitue le premier poste de dépense des ménages.

L'importance accordée à cette consommation, fait de la filière boissons en Algérie, un des secteurs les plus dynamiques de l'agroalimentaire. L'importance économique qu'elle a acquise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés sur le plan de la diversification et de la qualité des produits en font une filière à part. Elle se distingue aussi par la présence d'entreprise « major » et par l'organisation de la profession.

Pour se faire une place dans un secteur aussi dynamique, que celui de la filière boissons, les entreprises Algérienne doivent chaque jour faire face à une concurrence de plus en plus féroce, c'est pour cela que détenir un avantage concurrentiel devient primordiale dans une telle situation. La compétitivité représente alors un enjeu indispensable que toute entreprise se doit de réaliser.

Dans la vague énorme des changements économiques globaux, technologiques et sociaux d'aujourd'hui, le problème pour les entreprises est la survie. Mais survivre ne signifie pas vendre une production réalisée, mais détenir un avantage sur ses concurrent. C'est dans ce contexte que la compétitivité devient un concept incontournable.

La compétitivité comme l'aptitude d'une entité économique (entreprise, industrie ou nation) à affronter, dans les conditions favorables, la concurrence qui s'exerce sur un marché, se caractérise alors par le choix d'une stratégie, c'est-à-dire, d'une manière de mobiliser les actions structurées, destinée à conquérir et à conserver une position concurrentiel sur un marché. Ces conditions, se résument sous un ensemble de facteurs. Partant du principe que la compétitivité se définit au travers de ses facteurs, elle est le résultat de leur combinaison ou de leur mise en cohérence et leur adaptation au potentiel de l'entreprise.

Motivation du choix du sujet

L'importance de ce sujet dans le management stratégique, a motivé notre choix quant au thème de cette recherche. Le fait que ce thème, soit en adéquation totale avec notre formation, a constitué un choix que nous jugeons logique.

Notre travail consiste, à mobiliser grâce à la littérature managériale les principaux concepts qui entourent celui de la compétitivité. Au vu de la densité d'informations et de notions rencontrées dans la littérature managériale, nous avons dû effectuer des choix et synthétiser au mieux notre travail. Nous avons donc concentré nos recherches autour de notre cas pratique et de notre problématique, qui se présente comme suit :

Problématique

« Dans un environnement complexe que connaît la filière boissons en Algérie, caractérisé par une mutation continue et une forte intensité concurrentielle, la compétitivité devient alors un bouclier pour les entreprises. *Quels sont les déterminants sur lesquels s'appuie l'entreprise HAMOUD Boualem pour réaliser cette compétitivité ?* »

Les hypothèses que nous pouvons présenter afin de répondre à notre problématique sont :

H1. L'entreprise HAMOUD Boualem, est l'une des plus anciennes en Algérie. Cette dernière a pu développer une image de marque avec le temps, qui constitue le déterminant principal de sa compétitivité.

H2. L'entreprise HAMOUD Boualem, détient un avantage concurrentiel lui permettant d'être compétitive et de maintenir sa place sur le marché.

Cadre méthodologique

Pour réaliser notre travail nous l'avons inscrit dans une approche hypothético-déductive, qui consiste à élaborer un panel de données à partir d'hypothèses et de déductions par l'observation des faits. En effet notre travail est d'abord inscrit dans une démarche descriptive et analytique, grâce aux données théoriques, nous allons mettre en avant l'aspect théorique de la compétitivité qui consiste à présenter les diverses définitions et notions liées à ce concept.

Nous avons ensuite, pour répondre à la problématique soulevée et tester nos hypothèses, adopté une méthodologie de type qualitative véhiculée par deux outils de collecte d'informations à savoir l'analyse documentaire et l'entretien.

Plan de rédaction

Notre travail est subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré aux fondements théoriques de la compétitivité, ainsi nous allons définir la notion de compétitivité, et les déterminants de la compétitivité.

Dans un second chapitre nous allons nous attarder sur la compétitivité dans le cadre stratégique de l'entreprise.

Le dernier chapitre sera consacré d'une part à l'analyse de la filière boissons en Algérie, d'autre part au cas de l'entreprise HAMOUD Boualem.

Chapitre 01 :

*Les fondements théoriques de la
compétitivité*

Introduction générale

Dans le cadre de la mondialisation des échanges, les pays sont confrontés à une concurrence internationale plus forte et qui s'intensifie de plus en plus, aussi bien, entre les Etats qui cherchent à assoir leurs économies par la compétitivité que les entreprises et à participer pleinement à cette compétition internationale. A cet effet, les pays doivent bénéficier d'un avantage compétitif qui les spécifie des autres. La compétitivité devient un impératif incontournable auquel ils doivent faire face. Dans l'environnement marqué par un nouveau contexte, de nouvelles opportunités se dessinent et lancent les grands concurrents internationaux, dans une course à la conquête du marché globale. Le développement de la société de l'information, exige aux entreprises et aux Etat la maîtrise de leur place dans ce monde globalisé. L'intelligence compétitive devient un outil incontournable qui leur permet de collecter l'information, d'anticiper les mutations de leur environnement, en l'occurrence les menaces et opportunités.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés à l'analyse de l'IAA Algérien, à travers la filière des boissons en Algérie.

La consommation des boissons est intégrée depuis longtemps dans les habitudes de consommations des Algérienne. Cette consommation constitue le premier poste de dépense des ménages.

L'importance accordée à cette consommation, fait de la filière boissons en Algérie, un des secteurs les plus dynamiques de l'agroalimentaire. L'importance économique qu'elle a acquise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés sur le plan de la diversification et de la qualité des produits en font une filière à part. Elle se distingue aussi par la présence d'entreprise « major » et par l'organisation de la profession.

Pour se faire une place dans un secteur aussi dynamique, que celui de la filière boissons, les entreprises Algérienne doivent chaque jour faire face à une concurrence de plus en plus féroce, c'est pour cela que détenir un avantage concurrentiel devient primordiale dans une telle situation. La compétitivité représente alors un enjeu indispensable que toute entreprise se doit de réaliser.

Dans la vague énorme des changements économiques globaux, technologique et sociaux d'aujourd'hui, le problème pour les entreprises est la survie. Mais survivre ne signifie pas vendre une production réalisée mais détenir un avantage sur ses concurrent. C'est dans ce contexte que la compétitivité devient un concept incontournable.

La compétitivité comme l'aptitude d'une entité économique (entreprise, industrie ou nation) à affronter, dans les conditions favorables, la concurrence qui s'exerce sur un marché, se caractérise alors par le choix d'une stratégie, c'est-à-dire, d'une manière de mobiliser les actions structurées, destinée à conquérir et à conserver une position concurrentiel sur un marché. Ces conditions, se résument sous un ensemble de facteurs. Partant du principe que la compétitivité se définit au travers de ses facteurs, elle est le résultat de leur combinaison ou de leur mise en cohérence et leur adaptation au potentiel de l'entreprise.

Motivation du choix du sujet

L'importance de ce sujet dans le management stratégique, a motivé notre choix quant au thème de cette recherche. Le fait que ce thème, soit en adéquation totale avec notre formation, a constitué un choix que nous jugeons logique.

Notre travail consiste, à mobiliser grâce à la littérature managériale les principaux concepts qui entourent celui de la compétitivité. Au vu de la densité d'informations et de notions rencontrées dans la littérature managériale, nous avons dû effectuer des choix et synthétiser au mieux notre travail. Nous avons donc concentré nos recherches autour de notre cas pratique et de notre problématique, qui se présente comme suit :

Problématique

« Dans un environnement complexe que connaît la filière boissons en Algérie, caractérisé par une mutation continue et une forte intensité concurrentielle, la compétitivité devient alors un bouclier pour les entreprises. Quels sont les déterminants sur lesquels s'appuie l'entreprise HAMOUD Boualem pour réaliser cette compétitivité ? »

Les hypothèses que nous pouvons présenter afin de répondre à notre problématique sont :

H1. L'entreprise HAMOUD Boualem, est l'une des plus anciennes en Algérie. Cette dernière a pu développer une image de marque avec le temps, qui constitue les déterminants principaux de sa compétitivité.

H2. L'entreprise HAMOUD Boualem, détient un avantage concurrentiel qui lui permet d'être compétitive et de maintenir sa place sur le marché.

Cadre méthodologique

Pour réaliser notre travail nous l'avons inscrit dans une approche hypothético-déductive, qui consiste à élaborer un panel de données à partir d'hypothèses et de déductions par l'observation des faits. En effet notre travail est d'abord inscrit dans une démarche descriptive et analytique, grâce à des données théoriques, nous allons mettre en avant l'aspect théorique de la compétitivité qui consiste à présenter les diverses définitions et notions liées à ce concept.

Nous avons ensuite, pour répondre à la problématique soulevée et tester nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie de type qualitative véhiculée par deux outils de collecte d'informations à savoir l'analyse documentaire et l'entretien.

Plan de rédaction

Notre travail est subdivisé en trois chapitres :

Le premier chapitre sera consacré aux fondements théoriques de la compétitivité, ainsi nous allons définir la notion de compétitivité, et les déterminants de la compétitivité.

Dans un second chapitre nous allons nous attarder sur la compétitivité dans le cadre stratégique de l'entreprise.

Le dernier chapitre sera consacré d'une part à l'analyse de la filière boissons en Algérie, d'autre part au cas de l'entreprise HAMOUD Boualem.

Introduction

La compétitivité est un concept central dans les sciences de gestion, et plus particulièrement dans le management stratégique. Nombreux sont les auteurs qui ont tenté de donner une définition à ce concept. Mais la compétitivité demeure encore mal cernée, malgré l'abondance de la littérature il n'existe pas de définition unanime et complète de cette notion. On trouve alors différentes définitions associées à différents auteurs on peut citer la définition suivante :

«Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Selon cette approche, on peut définir la compétitivité de la firme, à travers son carré magique, à savoir : la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation. Il s'agit par conséquent de la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation, de valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme, de s'adapter rapidement aux variations du marché, et de veiller à renouveler son système de ressources en fonction des attentes et des évolutions de l'environnement »¹.

Dans ce chapitre nous allons tenter de définir la compétitivité sur trois niveaux : en premier lieu la compétitivité d'une nation (le niveau macroéconomique), en second lieu la compétitivité d'un secteur (le niveau méso économique), en dernier lieu la compétitivité d'entreprise (le niveau microéconomique). Ensuite nous allons voir les indicateurs liés à ce concept de compétitivité, nous allons dans un premier temps les définir et ensuite nous intéresser aux indicateurs microéconomiques qui sont les plus importants dans le travail qu'on tente de réaliser. Ce chapitre portera ensuite sur la compétitivité organisationnelle, c'est-à-dire la compétitivité vue dans chaque fonction de l'entreprise.

Nous allons enfin clôturer ce chapitre par les facteurs (déterminants) de la compétitivité, tant au niveau externe (facteurs environnementaux) qu'au niveau interne (déterminants liés à la stratégie, aux compétences, la culture ...).

¹ Olivier MEIER, « Dico du manager », Edition DUNOD , Paris 2009, p.32.

Section 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité

Pour se développer, une entreprise doit disposer de la capacité à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'augmenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Pour accaparer de manière rentable et soutenable une part de marché importante, une entreprise doit parvenir à réduire ses coûts par rapport à ceux de ses concurrents, tout en assurant un niveau de rentabilité suffisant pour stimuler des nouveaux investissements. Le concept de compétitivité surgit alors comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne.

Paragraphe 01 : Vers une définition de la compétitivité.

Le concept de compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse.²

1. La compétitivité nation

Jusqu'aux environs des années 1997-1998, la compétitivité d'une nation était définie, dans les publications officielles des administrations nationales et des organisations internationales, comme la combinaison de bonnes performances commerciales et d'un objectif de maintien ou d'amélioration du niveau de vie. Plus précisément, aux Etats-Unis, pour la President's Commission on Industrial Competitiveness, « la compétitivité représente la capacité d'une nation, dans le contexte d'un marché libre et équitable, à fabriquer des biens et des services répondant aux exigences des marchés internationaux, tout en maintenant ou en augmentant le revenu réel de ses citoyens ». Pour le Competitiveness Policy Council (1992), qui lui a succédé et soumet un rapport annuel sur la compétitivité au Président des Etats-Unis, « la compétitivité est la capacité à fabriquer des biens et des services qui répondent aux exigences des marchés internationaux, tout en offrant aux citoyens un niveau de vie qui, tout à la fois s'élève et puisse être préservé à long terme ». L'OCDE (1996) considère enfin que « la compétitivité désigne la capacité d'entreprise, d'industries, de régions, de nations ou d'ensembles supranationaux de générer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant et restant exposés à la concurrence ».

Le rapport Jacquemin et Pench (1997), qui synthétise les travaux du Groupe consultatif sur la compétitivité de la Commission européenne mis en place par Jacques Santer, insiste sur le fait que le discours sur la compétitivité est essentiellement un discours sur les moyens : « la notion de compétitivité ne constitue ni une fin en soi, ni un objectif. Elle est un moyen efficace de relever le niveau de vie et d'améliorer le bien être social. C'est un outil... ». Par la suite, les différentes publications officielles ne font plus référence à la concurrence internationale et retiennent l'objectif d'améliorer et d'accroître le niveau de vie et plus généralement le bien-être de ses habitants³. L'ensemble de ces définitions et bien d'autres

² <http://om.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>

³ Michèle Debonneuil et Lionel Fontagné, « Compétitivité », La documentation française, Paris 2003, p.12.

encore converge vers un point commun et primordiale qui est celui du maintien ou de l'amélioration du niveau de vie. Nous pouvons aussi nous référer à la définition suivante « Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tout ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures »(Landau,1992)⁴.

La compétitivité d'un pays peut être donc vue comme le résultat d'une stratégie de développement autocentrée reposant sur les dynamismes internes mais soucieuse d'une insertion équilibrée dans l'économie mondiale, c'est-à-dire reposant entre autre sur des mécanismes de coopération entre nations. Selon Marc Ingham la compétitivité au niveau macro-économique, peut donc être entendu comme la capacité de produire des biens et des services qui satisfont aux conditions de la concurrence internationale tout en permettant aux habitants d'un pays de bénéficier d'un niveau de vie croissant et soutenable. Cette définition aborde différents aspects de la compétitivité qu'il convient de distinguer, celui de la compétitivité ex post qui a trait aux résultats c'est-à-dire aux positions concurrentielles obtenues et aux performances économiques réalisées et celui de la compétitivité ex ante qui se réfère essentiellement aux sources internes de la compétitivité.

1.1.Compétitivité ex post ou ex ante

L'appréciation de la compétitivité d'un pays peut faire l'objet de deux approches complémentaires : soit à partir des indicateurs de performances-le revenu national par tête en PPA, indicateurs de performance globale, ou encore la productivité du travail, les parts de marché...indicateurs de performances partiels- par comparaison de la valeur de ces indicateurs entre pays, en coupe ou en évolution, soit à partir des déterminants de ces variables. La première approche, dite de la compétitivité ex poste, peut induire en erreur, par ce que, comme le soulignaient Jacquemin et Pench(1997), « elle ne tient pas compte des différences dans les conditions de départ ni des mécanismes de rééquilibrage (par exemple à long terme ajustement du taux de change réel pour restaurer l'équilibre commercial)... ».

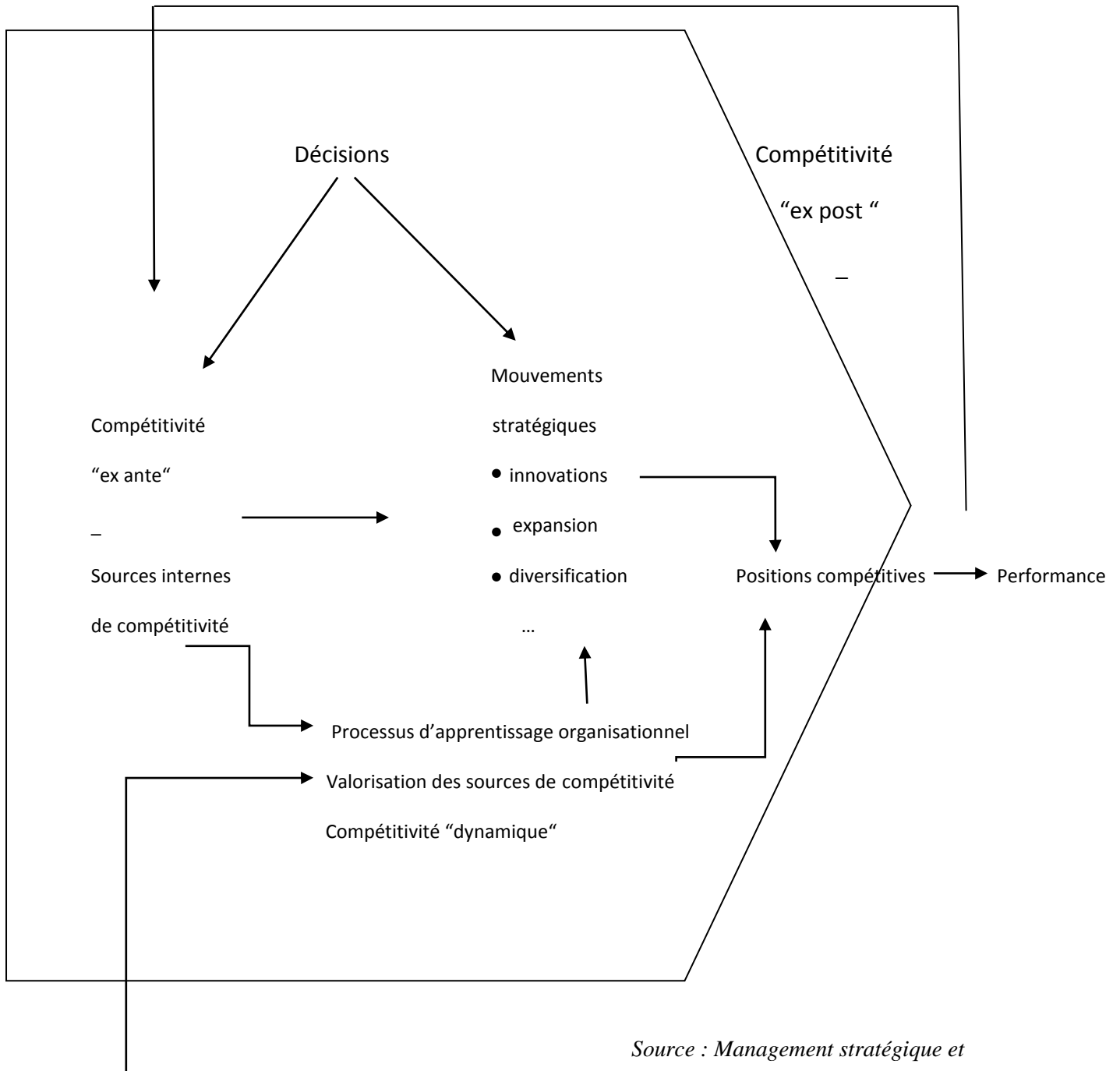
La seconde approche, dite de la compétitivité ex ante, se concentre sur la capacité à obtenir de hauts niveaux de compétitivité ex post et donc sur ses déterminants. Les indicateurs composites du World Economic Forum, agrégeant différentes variables explicatives de la croissance économique, constituent selon nous une utilisation très contestable de cette seconde approche et donnent lieu à des classements de pays sans robustesse statistique.⁵

⁴ <http://om.ciheam.org/om/pdf/c57/01600240.pdf>

⁵ Michèle Debonneuil et Lionel Fontagné, Op. Cit, P.13-14.

Remarque : Il convient aussi de distinguer, deux perspectives supplémentaires dans l'analyse de la compétitivité, la perspective statique qui consiste à considérer la position compétitive à un moment donné du temps et la compétitivité dynamique qui s'appuie sur la capacité de rester compétitif en longue période et sur les processus par lesquels les sources d'avantages compétitifs peuvent être valorisées.

Figure N°01 : Schéma de la compétitivité



Source : Management stratégique et

compétitivité, Marc Ingham

2. La compétitivité secteur (branche d'activité)

Une branche d'activité est compétitive si la productivité totale de ses facteurs est égale ou supérieure à celle de ses concurrents étrangers. Elle est compétitive si le niveau de ses coûts unitaires (moyens) est égal ou inférieur à celui de ses concurrents étrangers (Markusen 1992),

la compétitivité de producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché (R.Courbus).⁶

S'il est possible d'analyser la compétitivité d'une entreprise sur un marché local ou régional par rapport à des entreprises locales ou régionales concurrentes on peut alors analyser celle d'une branche d'activité comparativement à la branche correspondante d'une autre région ou d'un autre pays avec lequel il y'a des échanges, comme on peut dire qu'une branche d'activité compétitive englobe des entreprises compétitive à l'échelle internationale. Il est possible d'induire la compétitivité d'une branche d'activité à partir d'une analyse de la compétitivité des principales entreprises qui la composent.

2.1. Indicateurs de compétitivité (d'un secteur)

a) Indicateurs des coûts et de productivité

On peut aussi établir des comparaisons internationales des coûts et de la productivité au niveau de la branche d'activité. La définition suivante, positive et fondée sur l'efficacité de la compétitivité sectorielle :

- Une branche d'activité est compétitive si la productivité totale de ses facteurs est égale ou supérieur à celle de ses concurrents étrangers ;
- Elle est compétitive si le niveau de ses coûts unitaires (moyens) est égal ou inférieur à celui des concurrents étrangers.

On peut établir certaines comparaisons de la productivité et des coûts au niveau de la branche d'activité. Il s'agit habituellement de comparaisons internationales du CUMO (coûts unitaires de main d'œuvre) ou de la productivité de la main d'œuvre. Il est donc possible de définir un indice de la compétitivité du coût de la main d'œuvre pour la branche d'activité i dans le pays j au cours de la période t au moyen de l'équation suivante :

$$CUMO_{ij t} = W_{ij t} X R_{j t} / (QL)_{ij t}$$

Où W représente le taux du salaire horaire dans la branche i du pays j au cours de la période t , XR représente le cours du dollar américain dans la devise du pays j pendant la période t , et (QL) représente la production horaire de la branche d'activité i du pays j au cours de la période t .

Il devient alors possible d'exprimer, par le biais de l'équation suivante, les coûts unitaires de main d'œuvre relatifs (CUMOR) de la branche i du pays j relativement au pays k pendant la période t :

$$CUMOR_{ijk t} = CUMOR_{ij t} / CUMOR_{ik t}$$

Le CUMO du pays j peut augmenter par rapport à celui de pays étranger pour un ou plusieurs des motifs suivants : les taux de salaire augmentent plus rapidement qu'à l'étranger, la

⁶ Organisation de coopération et de développement économiques, « problèmes économiques », Paris, 1994, p25.

productivité de la main d'œuvre progresse moins rapidement qu'à l'étranger et la devise locale s'apprécie par rapport à celle des autres pays.

b) Indicateur du coût des ressources domestiques

Le coût des ressources domestiques (CRD) mesure la compétitivité de la production locale par rapport au marché international.

3. La compétitivité d'entreprise

Au plan de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs(ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur longue période, dans un contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité serait alors la capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période.⁷

Le thème de la compétitivité est au cœur des préoccupations en management stratégique. Une question centrale qui se pose est de comprendre et de tenter d'expliquer les causes des différences de performances réalisées par les entreprises, considérées individuellement, pour en tirer des conclusions pour le management. La question essentielle en management stratégique est donc de comprendre et d'expliquer, les processus dynamique qui ont trait aux stratégies, aux structures, et comportements organisationnels ainsi qu'aux facteurs culturels par lesquels les sources d'avantages compétitifs peuvent être valorisées et se traduire en performances supérieures sur une longue période .Selon cette perspective, la réalisation de performances économiques supérieures passe par celle des objectifs stratégiques suivants :

-Assure la rentabilité économique à long terme par l'obtention de positions compétitives favorables en terme de coûts ou/et de différenciation des produits ;

-Assurer la rentabilité financière et la rentabilité des fonds propres par l'amélioration de la rentabilité économique et le recours au levier financier tout en respectant les contraintes d'équilibre de la structure financière ;

-Assurer une croissance quantitative par le maintien d'un rythme de croissance soutenable des activités en tenant compte de leur impact sur la structure financière de l'entreprise.

Pour réaliser ces objectifs il existe des options stratégiques choisies qui sont les suivantes :

- Bénéficier des économies d'échelle et/ou effets d'expérience par un mouvement de spécialisation, de pénétration ou de concentration ;
- De bénéficier d'économies des coûts de transaction par un mouvement d'intégration verticale ;
- De tirer parti des synergies et des économies de champ par la diversification relié ;

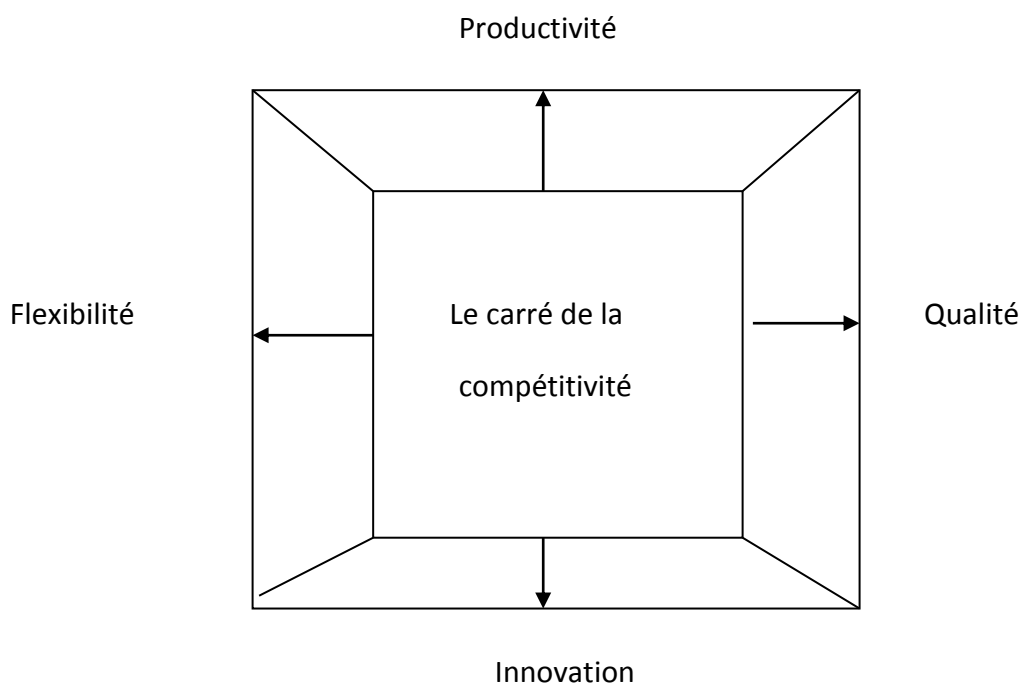
⁷ Marc Ingham, op.cit, p.3.

- De gérer les risques et d'optimiser la position risque-rentabilité par la diversification conglomérale ;
- Dans certains cas, le développement passera par des mouvements stratégiques de désinvestissement, de recentrage ou de revitalisation des activités ;
- De gagner du temps et de développer les ressources et les structures adéquates pour rester compétitif par le maintien ou l'amélioration d'une capacité d'innovation, d'apprentissage et d'adaptation.

On peut aussi définir la compétitivité de la firme à travers son « carré magique », à savoir : La productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.

3.1.Le carré de la compétitivité

Figure N° 02 : Le carré de la compétitivité



Source : Diagnostic stratégique, Olivier MEIER

3.1.1 L'exigence de productivité

On entend par la productivité, le rapport entre un résultat obtenu (la production) et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser. L'exigence de productivité consiste donc à gérer

de façon optimale et structurée les facteurs de production en vue de réduire les coûts de revient et donc le prix .La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise.

3.1.2 L'exigence de qualité

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits. Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (l'entreprise cherche donc à se conformer aux exigences du client en visant le « Zéro défaut » sur le plan statistique).

Cette exigence est souvent associée au concept de qualité totale. Elle entend :

- Fiabiliser le processus de conception et de fabrication ;
- Supprimer les attentes ;
- Réduire les erreurs ;
- Simplifier l'organisation administrative.

L'exigence de qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement. Cette exigence peut se traduire aussi par une amélioration des conditions de travail ou l'insertion d'une coopération plus étroite avec des fournisseurs en vue de développer des solutions communes.

3.1.3 L'exigence de flexibilité

Elle a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement. Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps. Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales, la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes ou externes.

3.1.4 L'exigence d'innovations

L'exigence d'innovations correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations :

- Les innovations de produits (ou services) ;
- Les innovations de procédés ;
- Les innovations relatives à l'organisation du travail (process).

On peut décrire le processus de la manière suivante : les innovations de produit ou service sont souvent issue de la demande du marché qui “tire le produit “ (innovation pull), ou de l'évolutions d'une technologie qui “pousse“ à innover (technology push) .Les innovations de procédés favorisent la substitution du capital au travail, alors que les innovations de process conduisent à une intensification du travail .Ces deux dernier types d'innovation favorisent la mise au point ou l'adaptation de nouvelles méthodes d'organisation, de fabrication ou de distribution. Elles génèrent alors des gains de productivité qui à leur tour, provoquent une baisse de coût et donc de prix et, par là même, un élargissement de la demande qui renforce l'impact des innovations de produit.

L'innovation peut être de nature :

- Incrémentale (changement mineur / amélioration continue) ;
- Combinatoire (mise en relation originale d'éléments préexistants) ;
- Radicale (émergence de nouveaux système de conception, de production ou de distribution qui engendrent pour le client une valeur substantielle)⁸.

Tableau N°01 : compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme.
Suivre l'évolution des marchés	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 ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement.

Source : Diagnostic stratégique, Olivier MEIER

Paragraphe 02 : Les indicateurs de compétitivité

La difficulté de donner une définition à la notion de compétitivité nous conduit à déceler plusieurs indicateurs, en raison de leur pluralité et tout en s'inspirant des travaux et études empiriques, nous allons nous intéresser uniquement aux principaux indicateurs communs aux notions de compétitivité et d'attractivité.

⁸ Olivier MEIER, « Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise », DUNOD, Paris 2015, p.5-8.

1. Définitions des indicateurs

On peut définir un indicateur comme étant un instrument qui donne des informations, le mode de mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un critère de qualité ou d'une variable contextuelle. Tout indicateur est composé d'une définition, d'une valeur et d'une unité de mesure. C'est un instrument, un dispositif servant à fournir des indications ou plus précisément une « variable ayant pour objet de mesurer une évolution économique »⁹.

Les indicateurs composites sont des outils de communication et d'analyse dans les systèmes d'aide à la prise de décision, car ils synthétisent les informations contenues dans des indicateurs individuels. Ils permettent des comparaisons entre pays, régions ou entreprises. Un indicateur est défini par Claude Billet comme « un outil d'évaluation et d'aide à la décision qui permet de mesurer l'évolution et la tendance d'une situation donnée d'une manière objective »¹⁰. Il distingue deux sortes d'indicateurs :

- Les indicateurs d'efficacité permettant de comparer le résultat obtenu à celui attendu ;
- Les indicateurs de pertinence qui permettent de comparer l'objectif à la satisfaction attendue.

Dans ce paragraphe on va s'intéresser aux indicateurs au niveau micro-économique (indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise).

1.1. Difficulté de mesure de la compétitivité

Les mesures de compétitivité peuvent être appréhendées selon trois niveaux d'agrégation. A chacun correspondent divers mesures de compétitivité, qui donne un éclairage différent selon qu'il s'agisse de l'essor économique ou le bien-être présent ou futur d'une entreprise, d'une branche d'activité ou d'un pays. La littérature économique examine les indicateurs de compétitivité selon trois niveaux :

- la compétitivité des entreprises (niveau microéconomique) ;
- la compétitivité des industries / secteurs (niveau méso-économique) ;
- la compétitivité des économies (niveau macroéconomique).

2. Intérêts et limites des indicateurs les plus courants

La compétitivité est très souvent réduite à la notion de prix, qui ne reflète pas l'ensemble des caractéristiques qui permettent la vente de produit. Cependant, limiter la compétitivité aux avantages en termes de prix dissimulerait tout un pan de justification à l'échange

⁹ <http://www.territoires.gov.ma>

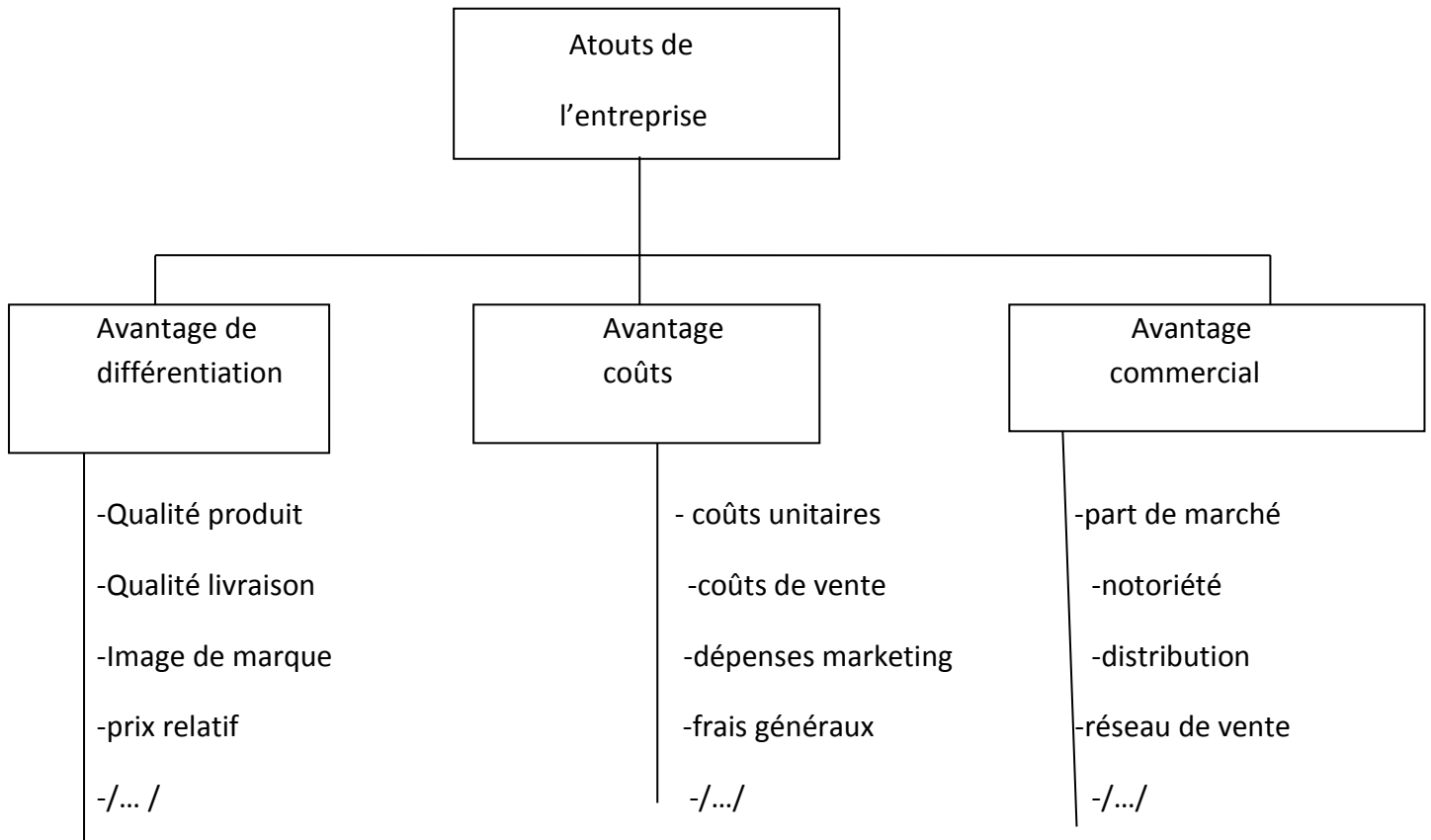
¹⁰ C. Billet, « le guide des techniques d'évolution, performances, compétences, connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005, p.45.

international, le succès sur les marchés s'explique également par les nombreux facteurs hors-prix.

3. Indicateurs de compétitivité au niveau micro-économique

La mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique, et à la qualité des produits¹¹, comme le montre la figure suivante :

Figure N°03 : indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise



Source: C . de MOERLOOSE et J.J.LAMBIN, « l'élaboration de la stratégie marketing », Dunod, 7^{ème} éd, p.254.

3.1. Mesures relatives au profit

L'utilisation du profit en tant qu'indicateur de performance et/ou de compétitivité de l'entreprise est peu courante dans la littérature. Les quelques applications qu'on retrouve sont

¹¹ CHERROU Kahina, « la compétitivité dans le cadre de la mondialisation, Etude comparative de l'industrie automobile : cas de six principaux pays constructeurs d'automobiles », Mémoire de Magister, 2014.

focalisées ou bien sur les mesures brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coûts.

3.1.1 Performances et comportement de marge des entreprises

La contribution de Montebello¹²(1978) synthétise les principaux courants de recherches dont l'objectif principal consistait à cerner les déterminants les plus pertinents du concept de la performance globale et organisationnelle de l'entreprise. L'auteur constate que les courants étudiés s'accordent, d'une part, sur trois définitions de la performance de l'entreprise :

- Le degré de réalisation des objectifs
- L'efficacité de l'organisation
- L'adaptation de l'organisation à l'état de son environnement

La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres entreprises du secteur.

L'expression comportement de marge désigne les stratégies d'entreprises, en matière de marge bénéficiaire. Les taux de marge permettent de mesurer la capacité d'une entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix, l'excellence de ses processus de production (qualité, fiabilité, flexibilité, etc.) et ses compétences en matière de gestion des ressources humaines. Les comportements de marge jouent un rôle important à la suite d'une dépréciation ou d'une d'évaluation de la monnaie car ils peuvent amplifier ou bien contrecarrer les effets attendus du changement de valeur de la monnaie nationale.

3.1.2. Innovation et rapport qualité / prix

L'innovation est la pierre angulaire de la stratégie, correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. La structure de l'entreprise doit permettre aux nouvelles activités de se développer en son sein, les entreprises innovent pour améliorer leur productivité et leur rentabilité. Il est nécessaire de combiner simultanément les deux approches (qualité et prix).

L'expérience a montré qu'il est quasiment impossible pour une entreprise concurrencée de maintenir sa part de marché en misant uniquement et durablement sur le niveau de prix des ses produits (rapport coûts / qualité). La concurrence actuelle aura donc tendance à supprimer les entreprises défailtantes (à contraindre les entreprises qui cherchent à améliorer la compétitivité de leurs produits à converger vers zéro défaut, zéro délai, zéro stock,...). La qualité de produit devient de plus en plus un déficit et un enjeu de compétitivité et comporte, outre les caractéristiques objectives du produit, la perception que s'en font les acheteurs, le délai de mise en marché et de disponibilité au consommateur. L'offre de produits spécifique

¹² Abdallah ALAOUI, « la compétitivité internationale ; stratégies pour les entreprises françaises »,Edition l'Harmattan, 2005, p.36.

implique un contact plus étroit avec la demande et donc induit un critère de compétitivité de type qualité plutôt que prix. La qualité permet de fidéliser une clientèle, de diminuer les coûts de production en supprimant les dépenses supplémentaires occasionnées par la non-qualité¹³.

3.1.3. La flexibilité

L'exigence de flexibilité est un indicateur de compétitivité qui a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter l'entreprise et son organisation aux évolutions de l'environnement. *CF*

3.1.4. La productivité

Dans la littérature économique, la productivité est utilisée comme le meilleur indicateur de compétitivité. *CF*

3.1.5. La rentabilité

La rentabilité est une notion qui fait référence à un seuil (prix ou niveau de production) en dessous duquel le producteur (micro ou macro-économiques) risque des pertes financières. Elle traduirait l'aptitude à créer de la rente, on distingue ainsi la rentabilité des capitaux propres (ou rentabilité financière) qui, portant la valeur des fonds propres, conduit à apprécier la valeur créée pour les actionnaires et la rentabilité économique, qui constitue davantage un critère de création de valeur globale intégrant l'ensemble des capitaux apportés. La rentabilité, et de manière plus générale, la création de valeur pour l'actionnaire, s'apprécie également par plusieurs indicateurs tels que le taux de rendement d'un portefeuille, la valeur ajoutée économique, la valeur de marché ajoutée...¹⁴.

4. Indicateurs relatifs à la part de marché

« La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée »¹⁵.

Beaucoup d'auteurs font de la part de marché la clé de voûte de leur définition, R.COURBIS écrit : « la compétitivité de producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché ».

La part de marché peut s'avérer un indicateur suffisant de la compétitivité si l'entreprise maximise son bénéfice, c'est-à-dire si elle ne renonce pas au bénéfice dans le seul but d'augmenter sa part de marché. Evidemment, une entreprise peut être compétitive sur un marché qui est lui-même en déclin. La compétitivité n'est alors pas garante de la rentabilité future. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord

¹³ Alain COURTOIS et autres, « gestion de production », éditions d'ORGANISATION, 4^{ème} éd°2003, p.341.

¹⁴ Gérald NARO, « compétitivité, rentabilité, productivité, emploi face à la variété des critères de performances », Revue internationale de relations de travail, 2003, p.92.

¹⁵ www.définitions-marketing.com

choisir la mesure à privilégier. Pour KOTLER et DUBOIS, elle a le choix entre trois approches¹⁶ :

4.1. La part de marché globale

La part de marché globale est le rapport des ventes de l'entreprise sur les ventes totales du secteur. Elle peut s'exprimer en unités ou en valeurs.

4.2. La part de marché « servi »

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

4.3. La part de marché relative

La part de marché relative est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

Paragraphe 03 : La compétitivité fonctionnelle de l'entreprise

La détermination de la compétitivité globale d'une entreprise s'apprécie à travers son potentiel de performance dans différents domaines, et en particulier dans les domaines financier, commerciaux, sociaux, technique, organisationnel et managériaux. Il s'agit non seulement d'évaluer les forces et les faiblesses de l'entreprise dans ces domaines mais surtout de les comparer avec celles des principaux concurrents.

1. La compétitivité financière

La compétitivité financière d'une entreprise passe par l'analyse de sa capacité à créer de la valeur et par une étude des grands équilibres financiers dans une perspective de gestion des risques.

Sur le plan conceptuel, on parle de création de valeur, si et seulement si la rentabilité financière (c'est-à-dire la rentabilité observée pour les actionnaires) est supérieure à l'espérance de rentabilité. L'espérance de rentabilité est calculée sur la base de données boursière. Elle s'obtient en additionnant le taux d'intérêt sans risque et la prime de risque associée à l'entreprise évaluée. Cette prime de risque est elle-même calculée, en multipliant la prime de risque moyenne observée sur le marché par un facteur appelé bêta. Le bêta d'une action traduit le risque systémique, c'est-à-dire le risque non diversifiable, caractéristique de l'activité de l'entreprise.

Les facteurs de création de valeur sont comparables d'une entreprise à l'autre. En particulier, le montant de l'actif économique nécessaire (l'actif économique est égal aux

¹⁶ CHERROU Kahina, « la compétitivité dans le cadre de la mondialisation, Etude comparative de l'industrie automobile : cas de six principaux pays constructeurs d'automobiles », Mémoire de Magister, 2014.

Remarque : Il existe des indicateurs au niveau méso et macroéconomique mais notre travail n'est concerné que par les indicateurs microéconomiques.

immobilisations nettes plus l'actif circulant moins les dettes d'exploitation), le taux de rotation des actifs (Chiffre d'affaires / actif économique) et la marge commerciale (Résultat d'exploitation avant intérêt moins impôts normatifs / Chiffre d'affaires).

De même, la structure financière de l'entreprise doit être comparée à celle de ses principaux concurrents. Il faut noter que la mise en œuvre des nouvelles normes internationales de comptabilisation des comptes consolidés (IFRS) devrait permettre de réaliser des comparaisons très détaillées, activité par activité et pays par pays. L'analyse des facteurs de création de valeur ne sera alors plus globale mais pourra être réalisée pour chacune des activités de l'entreprise.

L'analyse de la compétitivité financière d'une entreprise repose aussi sur une analyse des grands équilibres financiers et des risques qui y sont associés. Quatre éléments doivent en particulier être analysés :

- Les grands équilibres et les capacités de financement de la croissance ;
- Le risque de solvabilité et de liquidité à court et moyen terme¹⁷.

2. La compétitivité commerciale

L'objectif de l'analyse de la compétitivité commerciale est de s'assurer que l'entreprise est bien positionnée à la fois sur ses produits mais aussi dans sa capacité à les promouvoir et à les distribuer. Au-delà des similarités stratégiques, il s'agit de bien cerner les différences spécifiques en terme de clientèle visée, de mix-marketing et de structure de distribution. L'analyse de la compétitivité dans ce domaine est fondamentale. Elle renvoie à la capacité de l'entreprise à générer concrètement du chiffre d'affaire et à défendre durablement ses avantages concurrentiels.

De nombreux indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent d'apprécier la compétitivité commerciale d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent être répartis en cinq critères :

- La politique produit ;
- La politique prix ;
- La politique de la force de vente ;
- La politique de distribution ;
- La politique de communication¹⁸.

3. La compétitivité sociale

Dans le domaine social, la compétitivité s'apprécie au regard de la capacité de l'entreprise à attirer des salariés à fort potentiel et en nombre suffisant (variable attractivité), à intégrer et conserver les meilleurs (variable fidélité) et à optimiser leur rendement (variable productivité).

L'attractivité d'une entreprise peut constituer un véritable avantage concurrentiel, notamment pour les entreprises qui mettent en œuvre une stratégie d'innovation ou pour les entreprises

¹⁷ Olivier MEIER, op.cit, p177.

¹⁸ IDEM

qui fondent une partie de leurs facteurs clés de succès sur la qualité de service. De manière plus générale, les entreprises dont le capital humain est un élément clé de réussite doivent s'assurer une forte attractivité auprès de leurs salariés potentiels.

Si la capacité à attirer les meilleurs profils est importante, la capacité à les conserver et à leur offrir un véritable parcours professionnel peut aussi être une dimension nécessaire. De manière générale, il s'agit de s'assurer de la disponibilité et de la meilleure efficacité de son personnel. Au-delà de la bonne gestion de la pyramide des âges des firmes, cela peut aussi avoir des conséquences en matière de coûts cachés. Trop d'absentéisme, un turn over trop important peuvent engendrer des baisses de la qualité, une augmentation des incidents et une dégradation des coûts.

Enfin, il peut être utile de mesurer l'efficacité du personnel au travail. L'efficacité se mesure au travers d'indicateurs de productivité mais aussi au regard du nombre d'incidents et du respect des règles de sécurité. Ces indicateurs sont surtout pour les activités industrielles. Pour les activités de service, la notion de productivité individuelle est plus difficile à cerner¹⁹.

4. La compétitivité technique

La compétitivité technique d'une entreprise peut s'apprécier au regard de la capacité de la firme à disposer d'une capacité de production efficace et à développer un potentiel de recherche important.

Au-delà des capacités de production, l'analyse de la compétitivité technique passe aussi par l'appréhension du potentiel technologique et du potentiel de recherche et développement de la firme. Il s'agit de s'assurer d'une part que l'entreprise possède les ressources nécessaires pour suivre les évolutions technologiques, pour maintenir ses avantages concurrentiels et pour suivre les politiques éventuelles de ses concurrents²⁰.

5. La compétitivité du management

La performance d'une entreprise s'apprécie également à travers l'efficacité de son équipe de direction. Il s'agit d'analyser l'aptitude des dirigeants à développer et gérer une organisation. Il est proposé ci-après une analyse des différentes capacités managériales à prendre en compte dans un diagnostic d'entreprise :

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

¹⁹ Olivier MEIER, op.cit, p184-185.

²⁰ IDEM

Il convient également de s'interroger sur le processus de prise de décision et sur la capacité de l'équipe de direction à déléguer certaines décisions et à informer leurs collaborateurs des choix opérés²¹.

Section 02 : Les déterminants de la compétitivité

La compétitivité est désignée de deux façons différentes selon l'origine des facteurs « externes », « internes ». Dans cette section on va donc s'intéresser aux sources de la compétitivité.

Paragraphe 01 : Les sources de compétitivité dans le champ de la stratégie

Des explications quant aux différences de performances observées entre firmes selon leur appartenance sectorielle ont été fournies par les économistes industriels qui se sont concentrés, sur l'analyse des industries et des relations entre structure de marché, comportements des firmes et performances économiques. Les différences de performances observées entre industries proviendraient des imperfections des marchés, qui elles mêmes seraient le résultat de circonstances et des comportements collectifs des firmes. Les différences observées entre firmes étant expliquées essentiellement par les caractéristiques des contextes dans lesquels elles opèrent. Ces analyses au niveau industriel ou interindustriel et les explications théoriques qui les sous-tendent ont largement contribué à éclairer les débats en stratégie jusque dans les années 80.

Toutefois, dès les années 1970, des économistes avaient déjà identifié, au sein des secteurs, l'existence de firmes occupant des positions différentes, inaugurant ainsi les travaux sur les groupes stratégiques.

De leur côté, les chercheurs en stratégie d'entreprise, dans la foulée de Schendel (1978) et Cooper (1979) se sont intéressés à évaluer les causes des différences de performances entre firmes prises individuellement et au niveau des activités au sein d'une industrie et à mettre en lumière les relations entre variables stratégiques et performances économiques en s'appuyant sur des bases de données. L'idée qui sous-tend ces travaux s'oppose en quelque sorte à l'approche de l'économie industrielle ; les causes des différences de performance seraient dues essentiellement aux caractéristiques intrinsèques des firmes ou des activités.

Même si les débats quant au niveau d'analyse pertinent et à l'importance relative des facteurs propres à l'industrie ou spécifiques aux firmes et aux activités demeurent vigoureux, le chemin parcouru par les chercheurs des deux champs est important, surtout depuis la synthèse réalisée par Porter(1980) et le schéma d'analyse de l'environnement compétitif qui en sont issus²².

²¹ Olivier MEIER, op.cit, p187-188.

²² Marc Ingham, op.cit, p.10.

1. Les variables liées à la performance et les mouvements stratégiques

Une part importante des travaux empiriques en stratégie a aussi été consacrée à identifier les variables liées à la performance à long terme et les mouvements stratégiques qui y sont associés. La plupart de ces analyses traitent de la compétitivité “ex post “ au travers de “positions compétitives“ et des performances économiques réalisées pour en tirer des conclusions pour le management.

Un premier courant s'intéresse à évaluer les performances associées à un mouvement stratégique particulier, telle que la diversification ou l'innovation. Un second courant des travaux empiriques, inauguré dans les années 1970, qui s'appuie notamment sur des banques de donnée, s'intéresse à identifier les variables liées à la performance, telle que la part de marché, le prix ou la qualité.

Les résultats de ces recherches, en termes d'appréciation de la compétitivité et de prescriptions pour le management demeurent difficiles à interpréter. Un pas important en matière d'aide à la prise de décision stratégique a été franchi à cette époque par les bureaux conseils tel que le BCG, ADL, Mc Kinsey,... qui proposèrent des outils de réflexion et d'aide à la prise de décision connus sous le nom de “matrices stratégique“ permettant d'analyser le portefeuille d'activités de l'entreprise. Parmi les concepts qui ont marqué la pensée stratégique citons ceux de la courbe d'expérience et de cycle de vie qui furent “redécouverts“ et reliés aux variables clés de la compétitivité²³.

1.1.L'analyse concurrentielle et les stratégies compétitives

C'est au début des années 1980, que les réflexions sur la compétitivité dans le champ de la stratégie ont franchi un nouveau pas avec les synthèses proposées par Porter (1980,1985). Les approches de Porter ont permis d'une part d'établir un lien entre les travaux d'économie industrielle et de traduire leurs apports en termes de compétitivité au niveau de la firme. Son schéma des forces qui agissent sur la concurrence au sein d'un secteur, l'identification de stratégies génériques de position favorable au plan des coûts et de différenciation et les liens qu'il établit entre ces éléments selon les caractéristiques des secteurs, permettent de rendre compte et de mieux comprendre les raisons qui peuvent expliquer les différences de performances réalisées par les entreprises, situées dans des secteurs, au sein d'un secteurs ou d'un groupe stratégique. Dans son second ouvrage consacré au concept de chaîne de valeur , Porter (1985) développe les stratégies génériques et propose un schéma d'identification des sources d'avantage compétitifs (chaîne de valeur) permettant de bâtir et de maintenir des avantages compétitifs durable, et permettant de réaliser des performances supérieurs.

D'autre part, les typologies de firmes et de stratégies d'auteurs tels que Miles et Snow (1978) et Galbraith et Schendel (1983) permirent de préciser et d'enrichir la compréhension des comportements des entreprises dans leurs relations avec l'environnement, d'identifier des stratégies-types (et leurs caractéristiques) et de les relier à la performance économique.

²³ IDEM

D'une façon plus générale, les travaux empiriques économétriques qui adoptent les perspectives présentées ont mis en lumière et insisté sur les liens existant entre variables stratégiques, environnementales et la performance économique et sur la nécessité d'une adéquation entre variables interne et externes pour réaliser des performances supérieures. Cependant, le problème des liens de causalités entre ces variables et la performance supérieure sur une longue période reste largement posé.

Enfin, c'est aussi durant les années 80, que les travaux en stratégie se sont davantage orientés vers l'analyse des modalités de mouvements stratégique tels que les fusions acquisitions, les alliances et les coopérations, dans un contexte d'internationalisation et de globalisation²⁴.

Paragraphe 02 : Les sources externes de la compétitivité

Les sources externes de compétitivité peuvent être recherchées dans les caractéristiques structurelles des secteurs et les forces qui agissent sur la concurrence en leur sein. Plus fondamentalement la compétitivité des entreprises dépend des caractéristiques des pays et des zones dans lesquelles elles sont implantées.

1. Les différences nationales, sources de compétitivité

Les économistes privilégient en général les explications des différences de performances au niveau des pays ou des blocs en termes d'écarts de taux de croissance de la productivité et de convergence entre la productivité et les niveaux de vie dans les principaux pays industrialisés. Les explications fournies s'appuient essentiellement sur les variables macro-économiques voire sectorielles telles que le taux d'épargne et d'investissements, les dépenses d'éducation, les processus de diffusion des technologies, etc. L'idée qui sous-tend ces travaux est que ce sont essentiellement les variables d'environnement économique et sectoriel qui déterminent la compétitivité des firmes, considérées globalement.

D'autres auteurs, sans négliger les facteurs d'environnement, mettent davantage l'accent sur les déterminants internes aux entreprises et en particulier sur les systèmes productifs et la capacité d'innovation des firmes. Tel est notamment les cas des rapports "Made in USA" (1987), "Made in France" (1993), ou "Standort Deutschland" (1993). Une analyse comparative de ces travaux, réalisée par Genet (1994) met en exergue un certain nombre de points communs. Les trois rapports soulignent l'importance du capital humain, de l'organisation de la production et de l'innovation-produit comme déterminants essentiels de la compétitivité. Ils insistent, selon les cas et à des degrés divers, sur les modes d'organisations favorisant la flexibilité et la polyvalence, sur les efforts en matière de formation professionnelle et d'éducation et, dans les rapports américains et français, sur la nécessité de remettre en cause les pratiques du management. Les rapports américains et français mettent aussi l'accent sur la nécessité d'une plus grande coopération entre départements à l'intérieur de l'entreprise afin d'améliorer les processus de production et de favoriser l'innovation produit. Enfin, les autres insistent sur la nécessité de coopérer, tant entre entreprise qu'avec les autres acteurs économiques.

²⁴ Marc Ingham, op.cit, p.13.

Si les avis des rapports varient quant au rôle des pouvoirs publics en matière de compétitivité ils insistent sur la nécessité de renforcer les investissements d'infrastructure de télécommunication et de transport et de jouer un rôle de support aux entreprises en matière de recherche et développement. L'importance de la dimension écologique y est aussi soulignée²⁵.

1.1. Les déterminants de l'avantage compétitif national

Dans une étude portant sur une sélection de pays, Porter (1990 ; 1991) identifie quatre déterminants interdépendants de l'avantage compétitif national au niveau sectoriel qui ont un effet sur la capacité des firmes à innover et à réaliser des performances supérieures au plan international :

- L'existence de facteurs de production spécialisés répondant aux besoins d'industries déterminées ;
- Les caractéristiques de la demande domestique non seulement en termes de taille mais surtout en termes qualitatifs, qui stimulent la concurrence et l'innovation et permettent d'anticiper les besoins sur d'autres marchés internationaux,
- La présence de fournisseurs nationaux spécialisés et d'industries reliées qui offrent des produits, composants et équipement favorisant l'innovation de processus dans l'industrie. La présence de ces fournisseurs et de ces industries procurent des avantages au plan de l'information, de l'accès et du transfert de technologie et de savoir-faire et permettent d'accélérer le rythme d'innovation ;
- Enfin, le contexte concurrentiel direct au plan régional ou national (la stratégie, la structure et la rivalité) influence le taux de progrès et d'innovation et finalement le succès dans une industrie. La présence de concurrents locaux force les firmes à développer des avantages concurrentiels d'un ordre supérieur et plus soutenable à long terme permettant de bénéficier de rentabilité plus élevées sur les marchés internationaux même si la rentabilité au niveau national peut être réduite. Enfin, Porter note l'influence des gouvernements sur les différents déterminants externes de la compétitivité. Un intérêt supplémentaire de l'approche de Porter tient dans les relations dynamiques qui existent entre les déterminants qui forment un système et se renforcent mutuellement. L'environnement local crée les conditions potentielles favorables pour la compétitivité des entreprises qui peuvent en profiter mieux que leurs concurrents et les entreprises influencent à leur tour les déterminants externes de la compétitivité²⁶.

1.2. La liaison entre sources internes et externes de compétitivité

Les approches de de Woot(1988) et Chandler(1990) constituent des étapes importantes dans la compréhension des performances des firmes, compte tenu des sources externes et internes de compétitivité et de la capacité des entreprises d'en tirer un avantage compétitif durable.

²⁵ Marc Ingham, op.cit, p.14.

²⁶ IDEM

L'originalité de ces travaux, réside dans la liaison faite par ces auteurs entre les facteurs "nationaux" (facteurs externes) et les caractéristiques et capacités des firmes (facteurs internes) dans une perspective dynamique.

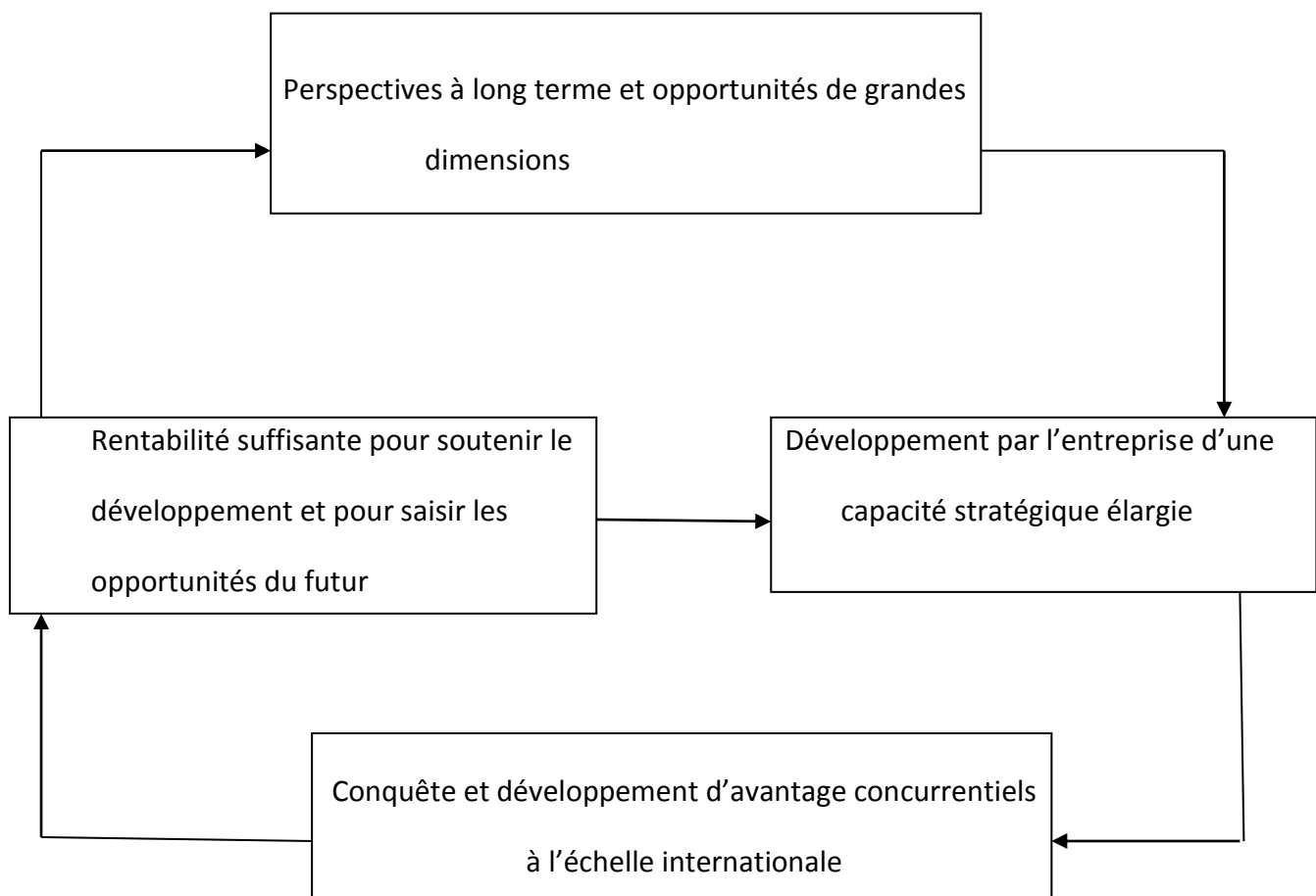
1.2.1 Le processus créateur de compétitivité

Dans l'ouvrage de de Woot (1988) l'auteur propose un schéma permettant de relier les éléments du "processus créateur de compétitivité", il identifie quatre éléments sur lequel repose ce processus :

- L'existence de perspectives à long terme et d'opportunités suffisantes pour prendre le risque des développements techniques nouveaux et des grands investissements ;
- La création par l'entreprise d'une capacité suffisante pour entreprendre à l'échelle mondiale dans les grands secteurs porteurs. Cette capacité stratégique repose sur :
 - ❖ des choix stratégiques plus lointains et plus audacieux nécessitant une amélioration des méthodes stratégique et du processus d'anticipation,
 - ❖ le développement des ressources clés de progrès ;
 - ❖ le renforcement de la capacité d'innovation et de changement.
- La conquête d'avantages compétitifs à l'échelle internationale grâce à cette capacité stratégique renforcée (c'est-à-dire la possibilité de jouer sur les différences entre pays et de bénéficier de leurs avantages comparatifs tout en s'adaptant plus vite à leur évolution. Une dimension qui apporte à l'entreprise des économies d'échelle et un avantage coûts lié aux effets d'expérience qui peut être une arme décisive pour beaucoup d'activités ; des synergies suffisante entre les activités et les ressources de manière à optimiser les investissements stratégiques tels que la R&D ; le marketing, l'organisation, la gestion, etc.)
- Une rentabilité suffisante pour couvrir les coûts du développement et l'internationalisation ainsi que le risque que fait courir une telle stratégie ("A son tour, la rentabilité permet de saisir les opportunités qui se présentent dans l'environnement et de se hausser au niveau des perspectives d'un avenir plus lointains ". "Le cercle vertueux et ainsi bouclé et le processus devient, en dynamique, un processus créateur de compétitivité"(de Woot, 1988)²⁷.

²⁷ Marc Ingham, op.cit, p.17-18.

Figure N°04 : Le processus créateur de compétitivité



Source : Management stratégique et compétitivité, Marc Ingham

1.2.2 L'échelle et l'étendue

Chandler (1990), adoptant une perspective historique, met lui aussi en lumière les déterminants de la compétitivité des entreprises dans trois pays, les *USA*, l'*Allemagne* et le *Royaume-Uni* durant la seconde moitié du *XIXe* siècle la première moitié du *XXe* siècle. Cet ouvrage essentiel permet de rendre compte du rôle joué par les conditions économiques, les institutions et les cultures nationales dans le développement des industries dans lesquelles ces pays disposent de points forts au niveau international, au travers des entreprises qui composent ces industries. Cette approche est fondée sur l'analyse de l'entreprise industrielle moderne. L'auteur met en lumière les caractéristiques fondamentales des entreprises modernes. C'est la capacité de ces entreprises à **exploiter les économies d'échelle et de champs** dans la production et la distribution ainsi que **la capacité de réduire les coûts de transaction** qui furent le résultat de la dynamique que produisent ses trois plus important caractéristiques historiques :

- ❖ les regroupements en branches industrielles ayant des caractéristiques communes ;

- ❖ l'essor de ces entreprises à la fin du XIXe siècle ;
- ❖ la similarité des conditions de leur création et de leurs processus de croissance.

Pour Chandler, la théorie des contrats (coûts de transaction et agence) fournit des explications partielles des évolutions observées notamment en matière d'intégration mais le niveau le plus pertinent d'analyse, celui de la firme, nécessite d'adopter au plan théorique la perspective évolutionniste ouverte par Nelson et Winter (1982). Selon cet auteur, ce sont les capacités organisationnelles des firmes qui constituent les moteurs de compétitivité. Le paragraphe suivant a pour objectif d'offrir un aperçu des travaux qui se sont développés dans le champ de l'analyse des organisations²⁸.

Paragraphe 03 : Les sources de la compétitivité, l'analyse des organisations

Les travaux consacrés à l'analyse des organisations et aux liens entre l'entreprise et l'environnement ont été marqués longtemps par l'approche contingente et l'analyse des structures dans la foulée des travaux de Chandler (1962), Lawrence et Lorsch (1967) Thompson (1967), Galbraith (1972), et Rumelt (1974) pour les approches anglo-saxonnes et de Crozier et Friedberg (1977). Plus récemment, une synthèse originale des questions liées à la structure, au pouvoir et à la stratégie a été proposée par Mintzberg (1982,1986).

1. Les travaux fondateurs

Les premières études qui s'intéressèrent aux organisations étaient basées sur des analyses de cas. Les premiers textes d'auteurs tels que Selznick (1949) permirent de décrire les comportements observables dans les organisations bureaucratiques. Dans les années soixante les recherches s'orientèrent vers l'analyse des organisations formelles. C'est notamment dans ce cadre qu'apparaît l'analyse des déterminants de la structure et l'identification des structures organisationnelles types (Chanlat, 1989).

Les premiers travaux de Chandler (1962) avaient déjà mis en lumière les liens entre structure et stratégie. Ils avaient aussi insisté sur l'adaptation des structures aux types d'activités (la structure fonctionnelle étant adaptée à la situation dans laquelle les stratégies sont concentrées dans une activité et les structures divisionnelles étant adaptées aux situations de diversification).

D'autres auteurs ont mis en lumière ou développé les notions de centrales en matière de structure ; le degré de spécialisation, de coordination et de formalisation ainsi que les déterminants de la structure tels que la taille et la technologie.

S'appuyant sur une synthèse des connaissances sur les déterminants environnementaux, la théorie de la contingence (dont les auteurs représentatifs sont Galbraith (1972) et Lawrence et Lorsch (1967)) met en lumière des dimensions essentielles. La première a trait à la conception de l'organisation comme système ouvert sur son environnement. Cette conception systémique rejoint la perspective ouverte par Ansoff dans le domaine de la stratégie. Les caractéristiques d'environnement qui ont un impact sur la structure sont, outre les déterminants

²⁸ Marc Ingham, op.cit, p.19.

technologiques ; le “potentiel de l’environnement “c’est-à-dire sa capacité à permettre à l’entreprise une croissance régulière et soutenue et la pression exercé de ce fait sur l’entreprise ; “la complexité de l’environnement nécessitant, si elle est élevée, la mise en place de modes de spécialisation et son degré d’incertitude qui résultent du dynamisme et de son instabilité “. Galbraith a notamment mis en lumière l’impact de la complexité des activités de l’entreprise sur la mise en place de mécanisme de coordination. Il distingue trois déterminants du degré de complexité d’une structure, qui affectent les tâches et les activités ; leur degré d’incertitude, leur diversité et leur indépendance (Strategor).

Lorsch et Lawrence ont donné un contenu plus fort et plus complet aux notions de différenciation et d’intégration. La première traduit le fait que, confrontées à des environnements différents, les unités de l’organisation doivent s’y adapter de façon efficace et l’organisation doit rechercher “le degré et le mode de différenciation de ses structures les plus compatibles avec les exigences nées de la diversité des environnements auxquels ses unités sont confrontées“. la seconde concerne les mécanismes d’intégration, vus comme des moyens de révéler et de traiter les conflits nés de la différenciation. Les nombreux travaux qui s’inscrivent dans cette perspective ont donné naissance à l’identification des types de structures adaptées aux caractéristiques de l’environnement et aux mouvements stratégiques envisagés ; structure à dominante fonctionnelle, divisionnelle ou matricielle. Plus récemment, la panoplie des structures s’est élargie notamment sous l’effet de l’internationalisation et d’une concurrence accrue par l’innovation donnant naissance à des structures mixtes, complexes et/ou par projets. La tendance au recentrage des activités, les nécessités d’adopter une structure souple et flexible ont quant à elles contribué à un “amaigrissement “ des structures, et à une multiplication et à une intensification des interfaces entre fonctions. Il y’a donc un lien entre ces “nouvelles “ formes d’organisation et la compétitivité²⁹.

1.1. La dimension culturelle et de l’identité

La dimension culturelle qui n’est pas vue essentiellement en termes de différences nationales mais en tant que variable interne déterminante dont les interdépendances avec les dimensions stratégiques, structurelles et décisionnelles sont analysées. Les différences nationales constituent le contexte d’analyse (Davis, 1991 ; Hofstede, 1980), notamment en comparaison du succès observé des entreprises japonaises et ont parfois été considérées comme sources de compétitivité. Cependant, le courant dominant au cours des années 1980 dans le champ du management s’intéresse à la “culture“ et “l’identité“ de l’entreprise considérée individuellement.

Les questions des valeurs partagées, des rites, des mythes y sont abordées comme des moyens de développer une culture d’entreprise “gagnante“ (Deal, Kennedy, 1982 ; Pascale, Athos, 1981 ; Peters, Waterman, 1983) ; la direction générale ayant un rôle important à jouer dans le développement de cette culture. D’autres auteurs ont insisté sur la pluralité des cultures au sein d’une organisation notamment en fonction des caractéristiques des environnements auxquels elles sont confrontées (Deal, Kennedy, 1982) ou sont confrontées leurs unités et insistent sur le rôle de la direction générale et des leaders dans le développement de la culture d’entreprise

²⁹ Marc Ingham, op.cit, p.20-21.

(Schein, 1985). Cet auteur propose une définition de la culture d'entreprise communément admise "La culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donnée a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne" (Schein, 1985).

Sans nier le rôle de la direction générale et des leaders, d'autres travaux ont montré que "la culture est la résultante d'un jeu complexe d'interactions et de représentations entre différents acteurs et une situation et non le produit d'un acteur unique"(Chanlat).

Certains auteurs préfèrent utiliser le notion d'identité plutôt que de culture qui est la face visible de l'identité (Strategor 1988) et l'identité révélé selon laquelle" la culture prend place non plus seulement dans la représentation conscientes (les valeurs et les croyance) mais aussi dans les représentations inconscientes de l'individu et y apportent un sens. Le courant institutionnaliste inauguré par Selznick (1949) et Bernard (1938, 1948) recouvre en partie la notion de culture organisationnelle. L'idée qui prévaut est que "l'institutionnalisation est un processus par lequel les valeurs sont insufflées aux structures et grâce auquel l'organisation assure sa pérennité (Chanlat, 1989)³⁰.

On peut résumer les facteurs de compétitivité liés à l'entreprise, en cinq facteurs importants :

- ❖ « l'outil industriel » de l'entreprise ; il renseigne essentiellement sur la qualité de la fonction de production au sein de l'entreprise. Ce facteur regroupe, la qualité de la technologie de production, la productivité des machines et de la main d'œuvre, l'innovation du produit et du processus, l'effet des économies d'échelles, la flexibilité de l'appareil productif, et le contrôle de qualité ;
- ❖ « le savoir-faire » ; il couvre les aspects relatifs à la détention des ressources et des compétences au sein de l'entreprise ;
- ❖ « l'organisation et la gestion » ; tout ce qui a trait aux systèmes d'informations, de décisions et de contrôle, au comportement des dirigeants, au système de valeur ainsi qu'à la culture d'entreprise. Les aspects relatifs à la gestion des ressources financière et humaines (accès aux ressources de financement, ouverture du capital, habilité d'attirer les compétences et capacité d'adaptation des ressources humaines) sont également inclus ;
- ❖ « le marketing » ; il intègre tous les aspects liées à la gestion du couple produit/marché (marketing mix, prospection et fidélisation des clients, veille commerciale) ;
- ❖ « le partenariat » ; il est relatif à la gestion du relationnel dans l'entreprise. Nous retrouvons les relations de l'entreprise sur son marché en amont et en aval, les relations avec les sous-traitants et avec les institutions financières.

³⁰ Marc Ingham, op.cit, p.22.

Conclusion

Ce présent chapitre nous a permis de comprendre la notion de compétitivité dans ses multiples dimensions, en mettant en lumière ses principaux fondements.

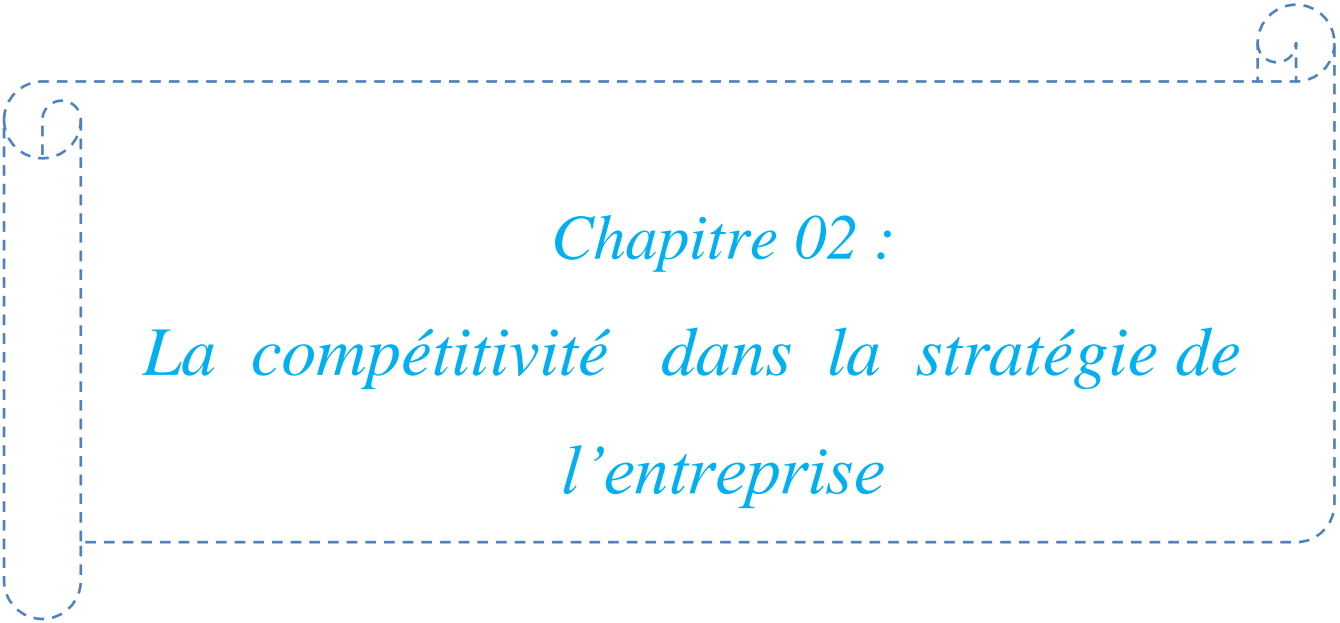
Nous avons constaté que le terme de «compétitivité » n'est pas utilisé de façon uniforme par les auteurs, ce qui rend son analyse encore plus difficile.

La compétitivité fonctionnelle, nous a permis de comprendre le rôle joué par chaque fonction de l'entreprise dans la compétitivité.

Dans une seconde section, nous avons pu apprécier les déterminants de la compétitivité, puis constaté que la compétitivité de l'entreprise était à la fois influencée par des facteurs internes et d'autres externes, et que l'entreprise doit avoir une vision optimale quant à ces facteurs, si elle veut assurer sa compétitivité.

Les dimensions de cette dernière sont étroitement liées car le cadre national et les politiques économiques menées par l'Etat exercent une influence sur la compétitivité des entreprises et réciproquement la compétitivité de la nation émane essentiellement de celle des entreprises.

Nous avons pu conclure, grâce a ce chapitre, que l'entreprise doit faire intervenir l'ensemble des ses fonctions, dans une optique de coordination et de communication, et s'appuyer sur des facteurs interne et externe pour se positionner et faire face à la concurrence.



Chapitre 02 :
La compétitivité dans la stratégie de
l'entreprise

Introduction

L'entreprise est défini comme un système, c'est –à-dire constituée d'un ensemble d'entités en interaction permanente. Cette approche qualifie l'entreprise de « système ouvert », cela signifie que cette dernière doit composer continuellement avec son environnement.

Cet environnement en perpétuelle mutation caractérisé par des changements effrénés, des flux d'informations et de communications rapide, une complexité croissante des affaires, des progrès technologique...influence fortement les stratégies de l'entreprise, et donc sa compétitivité.

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel l'entreprise doit d'une part, faire face aux menaces de l'environnement, tirer profit des opportunités de ce dernier et d'autre part prendre appui sur ses forces et renforcer ses faiblesses pour s'assurer une pérennité.

La nouvelle dynamique concurrentielle a mené à une plus grande instabilité dans la rentabilité des entreprises. Les nouveaux produits, les services, et les concurrents émergent à une vitesse très rapide. La pression de la concurrence c'est intensifiée, ce qui pousse les entreprises à opter pour la stratégie la plus compétitive. Dans un tel contexte, l'entreprise doit à tout prix, construire un avantage concurrentiel durable et défendable.

La mise en place par l'entreprise d'une stratégie visant un avantage concurrentiel viable, devient alors un élément indissociable de sa volonté à se positionner favorablement face à ses concurrents dans un contexte fortement concurrentiel.

Dans ce présent chapitre, nous allons donc tenter d'aborder les notions les plus importantes relatives à l'environnement de l'entreprise d'une part, et d'autre part de nous intéresser aux différentes stratégies concurrentiels permettent à l'entreprise de bâtir un avantage concurrentiel soutenable, lui permettent d'être compétitive.

Section 01 : Analyse de l'environnement

Pour l'entreprise, l'étude de l'environnement est complémentaire de l'analyse de ses propres forces et faiblesses. La bonne connaissance de la concurrence ne remplace certes pas l'évaluation de ses ressources internes. Cependant, identifier les nouvelles technologies, les nouveaux entrants, les nouvelles réglementations, les comportements des fournisseurs, des réseaux de distribution et des clients est essentiel. L'environnement concurrentiel est d'ailleurs profondément renouvelé de manière quasi permanente. L'entreprise est ainsi un système ouvert, qui devrait vivre en accord avec son environnement. L'analyse stratégique s'est enrichie de concepts et de grilles d'analyse au fil du temps. L'étude de la concurrence ne se résume plus à celle de la répartition des parts de marché entre les concurrents. La règle d'or n'est plus seulement la taille, et le devenir d'une entreprise n'est plus d'être seulement dominante. Sa marque, son respect des valeurs, l'impact de ses actions de court terme sur les

prochaines générations, sa capacité d'innovation pèsent dorénavant beaucoup sur l'échiquier concurrentiel³¹.

Paragraphe 01 : L'étude de l'environnement

1. L'environnement

L'entreprise se situe à l'intérieur de ce que l'on baptise un secteur économique, c'est-à-dire un ensemble regroupant la totalité des entreprises qui participent, directement ou indirectement, à la production et/ou à la commercialisation ou offrant les services utiles aux utilisateurs, de biens et services pour satisfaire à un type de besoins.

Il est aussi admis d'inclure dans l'environnement les clients et les « non consommateurs relatifs » du produit (bien et/ou service), et tous les autres acteurs tels que les fournisseurs, les distributeurs, les préconisateurs, l'Etat et tous les autres intervenants possibles.

Mais pour y voir plus clair, on peut classer les intervenants et les variables d'influence en découpant l'environnement en plusieurs niveaux. Le niveau le plus immédiat est, bien sûr, le secteur économique mais en fait l'entreprise vit dans un environnement plus large qui est l'environnement « public », dans le sens institutionnel du terme, lui-même inclus au niveau planétaire dans l'environnement économique ou « macro-environnement ».

Ce sont ces divers environnements qu'il va falloir prendre en compte à travers l'analyse extérieur, étant entendu que c'est, en définitive, à l'intérieur du secteur économique que se focalisent toutes les tendances affectant l'entreprise.

Une autre approche, complémentaire de la précédente, consiste à considérer le secteur économique comme un « système » composé de divers acteurs :

- les fournisseurs ;
- les concurrents présents ;
- les distributeurs ;
- les clients.

Ce système forme une chaîne qui a pour but de construire de la « valeur » pour le client. Ces deux approches vont permettre d'étudier de façon complémentaire l'environnement³².

1.1. Les grandes dimensions de l'environnement

Entendu au sens large, l'environnement recouvre de très nombreuses dimensions. Ces dimensions doivent être mobilisées autant que besoin pour qualifier le contexte générale dans lequel les entreprises évoluent. Il est alors utile à l'analyse de regrouper ces dimensions en catégories. Dans la suite, six principales dimensions de l'environnement externe sont

³¹ « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise », DUNOD, 4^e éd, Jouy-en-Josas, 2004, p.17.

³² Gérard GARIBALDI, « Analyse stratégique », Editions d'organisation EYROLLES, Paris, 2008, pp.140-141.

discutées : la démographie, la dimension technologique, l'environnement socioculturel, la dimension politique et légale, la globalisation, et l'environnement économique³³.

1.1.1. La démographie

Le facteur démographique est important pour le développement international de l'entreprise et pour les nouveaux marchés ou les innovations. Ce facteur recouvre traditionnellement les cinq dimensions suivantes : la taille de la population, la pyramide des âges, la répartition géographique, les dimensions ethniques et la répartition des revenus.

1.1.2. La dimension technologique

La technologie exige des efforts de recherche et développement important, durable soutenable dans le temps. Les innovations valorisent les usages de ces développements technologiques, et renouvellent en profondeur les processus de fabrication, les produits et les équipements.

1.1.3. La dimension socioculturelle

La division du travail est à la fois sectorielle, sociale et sexuée. Chacune de ces dimensions est concernée par le volet international. La division sectorielle est la mieux connue. Elle repose sur la spécialisation des activités entre fournisseurs, donneurs d'ordre et clients. La division sociale traduit les strates ou couches sociales, les différences d'éducation et de formation, et les écarts de revenus.

La division sexuée concerne les différences entre hommes et femmes, et en particulier les relations entre sphère professionnelle et la sphère domestique. Elle concerne toutes les sociétés, à des degrés divers et selon des modalités propres.

1.1.4. La dimension ethnique

Si les démographes cherchent à construire des catégories pour parfaire leurs connaissances de la population, ils font face à des difficultés comparables à celle des entreprises pour comprendre la diversité ethnique et culturelle. Les entreprises aussi, affrontent difficilement l'omniprésente revendication identitaire de leurs salariés, de leurs fournisseurs et de leurs clients. Si l'identité collective prenait traditionnellement deux formes principales (le culturel et le religieux), elle évolue fortement et intègre la dimension ethnique.

Les entreprises ont à gérer des employés et à démarcher des consommateurs de plus en plus marqués par une dimension ethnique. Ceci n'est pas le moindre paradoxe puisque cette montée en puissance est partie prenante de la globalisation. Le fait ethnique est à la fois biologique et culturel, mais il est aussi traversé par des considérations sociales, politiques et identitaires.

Pour l'entreprise, il s'agit de tenir compte de la variété des comportements, des goûts et des attentes. Cette variété est générée par la montée en puissance de la revendication d'un particularisme donné. Ce dernier prend ses racines dans la revendication minoritaire liée à

³³ STRATEGOR, op.cit, p.18.

l'origine (langue parlée, pays d'origine des parents, date d'arrivée sur le territoire, etc.), à la religion, à la langue, au groupe social. Le particularisme s'enracine ainsi dans une conscience communautaire de plus en plus forte, qu'elle soit ethnique, religieuse, linguistique ou sexuée.

Les marchés, les consommateurs comme les employés sont de plus en plus marqués par une diversité culturelle marquée. Ces groupes d'individus sont liés par un entrelacs de caractères communs à la fois anthropologiques, linguistiques, politiques et historiques, etc. Leur association constitue un système propre, une structure culturelle partagée, bref, une culture commune. Les marchés ont tendances à s'uniformiser (langue, marché, territoire...) alors que les entreprises ont à faire face à une diversité revendiquée croissante. Elles réagissent avec plus ou moins de bonheur à ces phénomènes identitaires et différenciés.

1.1.5. Les dimensions politique et légale

Si la relation entre les entreprises et l'Etat a toujours été importante, elle a évolué au cours des dernières décennies. La construction européenne et la formation d'espaces économiques de libre-échange (ALENA, par exemple) ont fortement modifié cette relation. De plus, des groupes d'intérêt et des organisations sont entrés dans le jeu des interactions entre les nations d'une part, et les nations et les entreprises, d'autre part.

1.1.6. La globalisation

L'Organisation mondiale du commerce (OMC) a été créée en 1995. Depuis, des tensions sont nées d'une interdépendance grandissante des économies et de certains conflits commerciaux.

Pourtant, l'intérêt que suscite cette nouvelle organisation pour les entreprises est manifeste, comme celui au sein de la société civile.

L'OMC est en effet chargée d'élargir les champs du libre-échange à de nouveaux domaines par l'ouverture de cycles de négociations. Elle est également chargée de veiller à la conformité de ces échanges avec les règles en vigueur (règles sociales, règles environnementales). Elle bute cependant sur l'absence d'un droit international sur ces volets-là.

D'un côté, nombre de pays la saisissent pour rendre le droit, mais elle ne possède pas tous les moyens pour imposer un droit international. De l'autre côté, elle est fortement contestée par les courants antimondialisations et altermondialistes qui la jugent comme l'œuvre des investisseurs et des capitalistes.

Elle s'inscrit dans un contexte difficile :

- La formation d'espaces économiques plus ou moins intégrés (ALENA, Union européenne...);
- Une crise de régulations mondiales (par exemple, le refus des Etats-Unis et de la Russie de signer le protocole de Kyoto).

De ce fait des organismes à vocation mondiale agissent sans ou avec une faible concentration: OMC d'un côté et OMS (organisation mondiale de la santé), OIT (organisation internationale

du travail) ou UNESCO de l'autre. Pourtant, tous ces domaines seront les enjeux des prochaines négociations sur les services de demain.

La globalisation se traduit donc par des mouvements complexes :

- Investissement dans des pays à très grande taille, à fort potentiel de marché, et à faible coûts de main-d'œuvre, qui est désormais qualifiée ;
- délocalisation industrielles, mais de faible niveau ;
- délocalisations des services en forte croissance, avec l'atténuation du facteur distance ;
- investissements des sociétés chinoises, mexicaines dans les pays industriels occidentaux.

Tableau N°02 : Outil d'analyse de l'environnement externe

	Composantes	Impact sur la stratégie				
		Faible		Fort		
		1	2	3	4	5
A. Démographie	A.1- Taille de la population A.2- Pyramide et structure des âges A.3 – Répartition géographique A.4- Dimension ethniques A.5- Répartition des revenus					
B. Technologie	B.1- Cycle de vie des technologies et innovation B.2- Renouvellement des produits et nouveaux usages B.3- Droits de propriété, brevets et standards					
C. Socio-culturel	C.1- Genre et diversité C.2- Temps de travail et temps à la maison C. 3- Dimension ethnique					
D. Politique/légal	D.1- Relations avec la puissance publique D.2- Réglementation/déréglementation					
E. Globalisation	E.1- Construction de nouveaux espaces économiques E.2-Globalisation et glo-calisation					
F. Economie	F.1- Croissance et création de richesses F.2- Emploi, fiscalité et impact sur l'investissement					

Source : STRATEGOR

2. L'analyse de l'environnement de l'industrie

Définir le marché de référence, analyser les opportunités et les menaces, identifier les forces structurantes et la concurrence sont les étapes nécessaires pour mener à bien une analyse rigoureuse de l'environnement concurrentiel d'une industrie.

2.1. Qu'est-ce qu'un marché ?

Traditionnellement, l'analyse stratégique est confrontée à la difficulté de définir ce qu'est un marché. L'économie nous propose la représentation d'un « lieu » où se rencontrent l'offre et la demande. La perspective concurrentielle nous invite à nous représenter un « lieu » d'affrontement entre des concurrents.

Le raisonnement classique repose fréquemment sur l'hypothèse d'une homogénéité des produits. Pourtant, l'analyse stratégique nous apprend le rôle de la différenciation dans le positionnement concurrentiel des entreprises et de leurs produits. Enfin, l'analyse d'un marché requiert d'en comprendre les règles de fonctionnement : pouvoir réglementaire d'une instance, poids d'une organisation professionnelle, droits et conditions d'accès, etc.³⁴

2.1.1. Les éléments de définition d'un marché

Le tableau ci-après synthétise les quatre critères principaux utilisés pour identifier les contours d'un marché : le produit ou les services, l'espace géographique, la technologie, et le niveau de la concentration.

³⁴ STRATEGOR, op.cit, p.14.

Tableau N°03 : Une grille d'analyse d'un marché

Produit ou service	Nature du produit ou du service	Caractéristiques techniques et d'usage Degré d'intégration de fonction Position dans la filière : produit de première transformation, bien intermédiaire, bien durable, service, prestation...
	Distinction entre les prescripteurs, les utilisateurs, les acheteurs et les vendeurs	
	Ecart de prix entre les produits : existence de stabilité des segments	
	Indépendance (ou non) des mouvements de prix de deux produits ou services	forte dépendance : critère de substituabilité faible dépendance : critère de complémentarité
	Elasticité croisée de la demande : influence du niveau du prix de A sur la consommation des produits B, C, ou D	
Espace géographique (local, régional, national, international)	Acheteurs	Les comportements d'achat des différents types d'acheteurs Les types d'accès au produit ou au service Aire géographique dans laquelle les acheteurs font leurs choix
	Vendeurs : aire géographique sur laquelle les ventes s'opèrent	
	Distance pour le transport des produits Part relative des coûts de transport dans les coûts de production	
Etat de la technologie		
Niveau de la concentration		

SOURCE : STRATEGOR

3. L'analyse de l'industrie

La structure d'un secteur exerce une influence déterminante sur les règles du jeu concurrentiel et par là-même sur les stratégies que les entreprises du secteur vont formuler. Etudier un secteur économique va donc consister à lister, puis à analyser les facteurs structurants du secteur, afin de comprendre les influences réelles qui jouent et les conséquences qui en résultent pour l'ensemble des entreprises du secteur. En effet, toutes les entreprises appartenant à un même secteur subissent les mêmes influences et c'est de leur capacité à évoluer dans cet environnement que vont dépendre leurs succès ou leurs échecs.

En conséquence, l'examen du secteur va débiter par l'étude de l'intensité des forces qui structurent un secteur économique et donc définissent les conditions de la concurrence dans ce secteur.

3.1. Les 5 forces de PORTER

Aucun secteur économique ne ressemble réellement à un autre secteur. Chaque secteur possédant sa propre structure est régi par ses propres lois, a ses propres contraintes et représente un domaine bien particulier où les conditions de survie et de profit sont différentes.

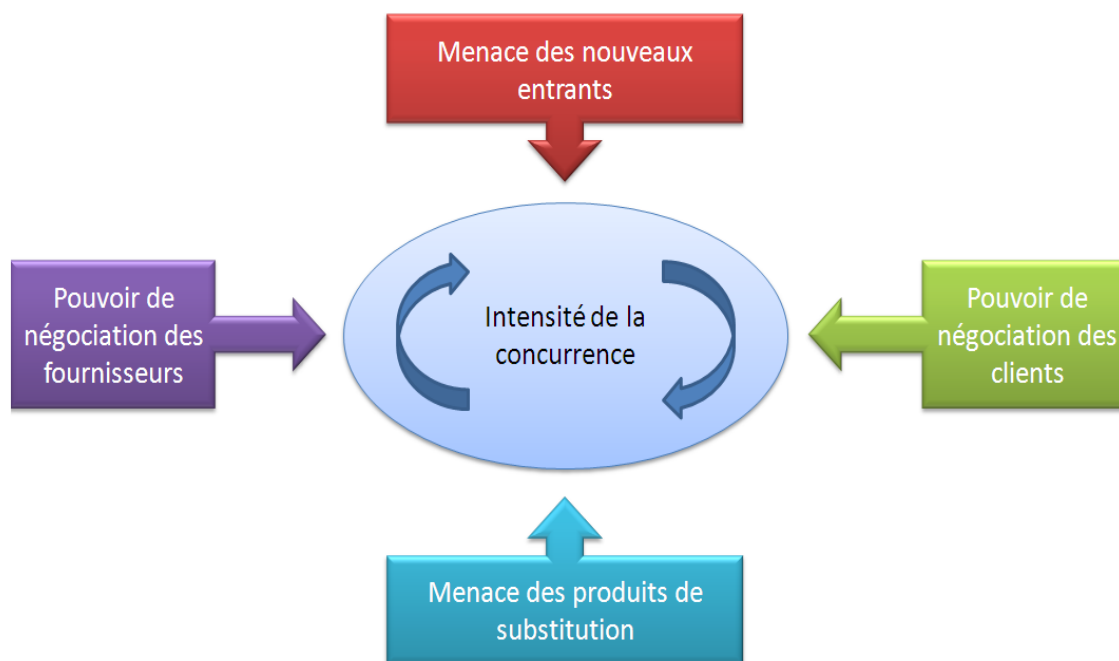
En fait l'intérêt que présente un secteur varie fortement d'un secteur à un autre.

Si les conditions de la bataille sont différentes cela ne tient pas aux effets du hasard, mais bien au contraire à des raisons parfaitement explicables qui répondent à une logique.

Pour bien comprendre cette logique il faut identifier :

- ❖ L'ensemble des acteurs et déterminer leur contribution respective à la création de valeur pour le client final ;
- ❖ Les changements dans leurs comportements et les causes ;
- ❖ Les pouvoirs détenus par chacun et leurs sources ;
- ❖ Les risques d'entrée de nouveaux acteurs ou produits de substitutions ;
- ❖ Les causes et l'intensité de la concurrence.

Figure N°05 : Le schéma des 5 forces



Source : <http://www.creer-mon-business-plan.fr/wp-content/uploads/2013/04/Outil-analyse-strat%C3%A9gique-5-forces-de-Porter.png>.

Michael PORTER fournit une approche très pertinente de ces éléments en proposant d'analyser les « 5 forces » qui s'exercent sur toutes les entreprises appartenant à un même secteur économique, et aussi de déduire de cette analyse leur intensité : rivalité entre les firmes, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients, risque de nouveaux entrants, risque de produits ou services de substitution³⁵.

Paragraphe 02 : L'environnement concurrentiel

L'analyse du positionnement concurrentiel d'une entreprise exige que la structure du marché soit étudiée ainsi que l'intensité concurrentielle. Trois approches sont mobilisables :

- L'étude des groupes stratégiques ;
- L'approche qualitative et l'approche quantitative de l'intensité concurrentielle.

³⁵ Gérard Garibaldi, « Analyse stratégique », EYROLLES Editions d'organisation, Paris 2008, p.142-143.

1. Les groupes stratégiques

Une fois menée l'analyse des facteurs ou des forces qui pèsent sur l'environnement concurrentiel d'un secteur et la rivalité intra sectorielle, il est nécessaire d'étudier la logique de la concurrence interne que se livrent les entreprises d'un même domaine. Cette analyse fait parfois apparaître des structures interne au secteur, fondé sur des regroupements d'entreprises aux caractéristiques similaires et stables dans le temps. C'est ce qu'on appelle les groupes stratégiques³⁶.

1.1.Les facteurs des groupes stratégiques

Au sein d'un secteur, on peut constater des différences notables de performance, de taille, et de parts de marché entre les entreprises présentes. Au cours du temps, elles semblent suivre des trajectoires stratégiques parfois divergentes.

L'analyse des groupes stratégiques ou des structures internes à une industrie mobilise en général les dimensions suivantes :

- Le degré de spécialisation ;
- L'image de marque ;
- La politique prix ;
- Le mode de distribution ;
- L'étendue des services annexes proposés ;
- La qualité perçue du produit ;
- Le type de politique commerciale ;
- Le degré d'intégration verticale ;
- La maîtrise technologique ;
- La position en termes de coûts ;
- Les relations avec la société mère ;
- Les relations avec les pouvoirs publics.

La stratégie d'une entreprise se résumerait par un ensemble de choix cohérents sur chacun de ces éléments. Mais, en fait, plusieurs ensembles cohérents sont possibles dans un même secteur. Un groupe stratégique est alors constitué par les entreprises qui ont fait des choix similaires, voir identiques sur les principaux éléments listés ci-dessus.

L'analyse des groupes stratégiques permet donc de dresser une véritable topographie de la concurrence au sein d'un secteur. A la condition de pouvoir conserver les mêmes paramètres, elle conduit à représenter l'évolution dans le temps de la structure concurrentielle. L'analyse statistique des composants principaux, par exemple, prend en compte l'ensemble des éléments cités et recherche les dimensions qui permettent le mieux de regrouper les entreprises. Elle permet de bien faire apparaître la distance stratégique qui sépare les différents groupes.

³⁶ STRATEGOR, op.cit, p.47.

L'étude des groupes stratégiques débouche ainsi sur l'analyse de la rivalité concurrentielle au sein d'un secteur à partir des trois types de concurrence suivants :

- Les conditions d'entrée dans le secteur ;
- La lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques ;
- La rivalité au sein de chacun des groupes stratégiques.

Chaque groupe se caractérise par un profil stratégique et par une performance économique résultant de la position particulière qu'il occupe dans la filière et dans l'environnement concurrentiel du secteur. Barrières à l'entrée et à la sortie peuvent alors être analysées pour un groupe comme pour un secteur. Elles deviennent alors des barrières à la mobilisation intra sectorielle qui expliquent la difficulté qu'une firme peut rencontrer pour passer d'un groupe à l'autre.

Les performances d'une entreprise s'expliquent ainsi par les caractéristiques concurrentielles du secteur, puis par celle du groupe stratégique auquel elle appartient, et enfin par sa position propre au sein de celui-ci. Mais cette topographie concurrentielle n'est jamais définitivement figée. Elle évolue plus ou moins vite en fonction de la maturité du secteur et des comportements des acteurs.

L'analyse des groupes stratégiques révèle les structures internes d'un secteur, les avantages respectifs et les barrières à la mobilisation qui pèsent différemment d'un groupe à un autre.

1.2.Lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques

Au total, la dynamique concurrentielle du secteur est fortement influencée par :

- Le nombre de groupe stratégique et leur taille relative : plus les groupes sont nombreux et de taille équivalente, plus la lutte est farouche ;
- Le degré d'interdépendance des groupes sur le marché : s'ils servent la même demande, la concurrence est plus forte que si leurs clientèles sont relativement spécialisées ;
- La distance stratégique entre les groupes : plus elle est faible, plus la lutte concurrentielle est vive ; ce qui signifie que les stratégies sont en fait très peu différenciées.

Ces trois facteurs évoluent eux-mêmes avec le temps et sont directement déterminés par la maturité du secteur et son degré d'internationalisation. Il ne s'agit pas seulement de l'ancienneté de ce secteur, mais aussi de ses capacités de croissance. Avec l'accroissement de la maturité, les positions des firmes en place ont tendance à se rigidifier, la mobilité propre au démarrage s'amenuise et la pugnacité individuelle des entreprises s'accroît pour atteindre son paroxysme lorsque la demande faiblit.

2. Approche qualitative de l'intensité concurrentielle

Fortement subjectif par nature, l'établissement d'une liste de caractéristiques de produits et de leurs performances aide cependant à clarifier si les produits sont des substituts ou non, en

particulier en examinant si les caractéristiques de performance sont équivalentes ou comparables.

Les produits, équipements ou services seront d'autant plus substituables qu'ils offriront des opportunités d'utilisation similaires. Par exemple, bien qu'ils appartiennent probablement à des segments différents, le jus d'orange et une boisson à base de coca sont substituables en cas de soif. Ces produits aux caractéristiques et aux occasions d'usage similaires ne seront sur le même marché que s'ils sont sur un même marché géographique.

De même, il existe des marchés géographiques d'usage identiques bien que de nature dissemblable. C'est le cas de la traversée de la manche. Trois moyens de transport sont différents mais fortement substituables : le train, l'avion et le ferry. Sur une très longue distance intercontinentale, ils ne sont plus substituables. Le marché possédera donc une dimension relative reposant à la fois sur des critères géographiques mais aussi de produits, en particulier à travers leur caractère plus ou moins substituable³⁷.

3. Approche quantitative de l'intensité concurrentielle

3.1. Les élasticités-prix et croisées de la demande

En complément à l'analyse qualitative, il est possible de mesurer si des produits sont plus ou moins fortement substituables.

Pour mesurer la sensibilité de la demande à un produit, il est possible d'en estimer l'élasticité-prix de la demande.

Deux notions de base sont importantes :

- L'élasticité-prix de la demande ;
- L'élasticité-prix croisée.

La première établit un lien entre une évolution du prix (à la hausse par exemple) et l'évolution de la demande.

Beaucoup de biens ou de produits montrent une relation entre l'incrément positif du prix et la baisse de la demande. Cependant, il est bien connu que, dans les sociétés européennes, une baisse du prix du pain n'entraînerait pas une hausse de sa consommation car il y a saturation de ce type de produit.

Le second type d'élasticité, l'élasticité-prix croisée de la demande, établit un lien entre l'incrément de prix du bien A avec l'évolution de la demande pour un bien Y. L'élasticité-prix croisée de la demande mesure la propension à la substitution d'un bien par un autre.

³⁷ STRATEGOR, op.cit, p.49.

3.2. Les corrélations de prix

L'idée de base est la suivante : si des vendeurs sont sur le même marché, ils devraient être sujets aux mêmes forces de la demande. Ceci peut être illustré par des comportements concurrentiels que l'on peut juger similaires sans qu'il y ait entente manifeste, bien au contraire.

Toutefois, cet outil demeure délicat à utiliser compte tenu de deux arguments :

- Il n'y a pas de règle établie pour savoir ce qu'est une forte corrélation ;
- Des évolutions de prix peuvent se révéler corrélées économiquement sans être liées stratégiquement.

3.3. Mesure de la concentration

La mesure de la concentration aide à analyser la concurrence sur un marché donné.

Prenons l'exemple du fonctionnement d'un marché de quatre entreprises. La concurrence ne sera pas la même si les quatre concurrents possèdent quatre parts de marché équivalentes, ou bien si l'on a un leader de l'industrie avec une frange de trois entreprises.

L'une des mesures les plus classiques sera celle du ratio de concentration. Il s'agit de connaître, par exemple, le cumul des parts de marché de n premières entreprises.

De nombreux indices de concentration, plus ou moins sophistiqués, sont disponibles. L'un des plus connus est l'indice d'Herfindahl. Une fois une variable appropriée à l'activité retenue (par exemple, pour un marché avec quatre entreprises dont les parts de marché respectives sont de : 50% 30% 10%, 10%, l'indicateur est $H=0,5^2+0,3^2+0,1^2+0,1^2=36$), l'indicateur d'Herfindahl est égal à la somme des carrés de la valeur de la variable pour les n premières entreprises.

L'une des propriétés intéressantes de l'indice d'Herfindahl est sa réciproque. En effet, pour un marché de n entreprises, sa valeur sera égale à $1/n$ si chacune des entreprises avait la même part de marché. Elle correspond à ce que l'on appelle le nombre d'entreprises équivalentes. Il est possible de montrer que la distribution des parts de marché traduira un certain pouvoir de marché du leader et une certaine intensité concurrentielle, car le leader devra aussi s'attacher à éviter toute forme de coalition entre trois autres concurrents.

En cas de fusion ou d'acquisition, les autorités de surveillance de la concurrence analyseront l'impact de ce mouvement stratégique sur la concentration, et donc sur la structure de marché et la possible position dominante qui pourrait en résulter.

3.4. L'analyse du pouvoir de marché dans une industrie

L'analyse de l'environnement concurrentiel s'attache à comprendre les éléments structurels qui favorisent ou non les entrées sur le marché et la logique de la concurrence dans une industrie concernée.

Il n'est donc pas sans intérêt de se doter de critères pour estimer le pouvoir de marché de tel ou tel acteur économique sur un marché. Trois familles de critères sont à distinguer :

- La structure de marché ;
- Les comportements stratégiques ;
- La performance.

Pour analyser la structure de marché, il est recommandé d'étudier :

- La concentration ;
 - Le degré d'intégration verticale de l'activité ;
 - Les barrières à l'entrée ;
- La taille éventuellement requise pour exister dans une industrie.

Pour étudier les comportements stratégiques traduisant l'exercice d'un pouvoir de marché, cinq critères sont utiles :

- ❖ La politique prix, que certaines décisions des autorités de la concurrence qualifient comme démontrant une position dominante ;
- ❖ La discrimination entre les types de clients ; bien que strictement interdit par la loi, le refus de vente peut illustrer, par exemple, un rapport de force entre fabricants et distributeurs ; enfin, l'entreprise peut chercher à segmenter son marché en discriminant entre des catégories types de clients ;
- ❖ Sans perdre une forme aussi extrême que le refus de vente, le rapport de force entre fournisseurs et clients, ou entre producteurs et distributeurs conduit certaines entreprises à exercer un tel rapport de force qu'elles sont en mesure de restreindre la liberté commerciale d'entreprises qui sont dépendantes d'elles ;
- ❖ Le travail des autorités de la concurrence montre enfin l'importance des ententes entre producteurs pour organiser un marché.

Enfin, la performance économique se traduisant par une profitabilité de longue durée supérieure à la moyenne des autres industries, ou bien par des rentes de positions, traduit de manière fortement probable l'existence d'un pouvoir de marché qui conforte ces hauts niveaux de performance. Un tel niveau de performance économique attire alors les investisseurs et les nouveaux entrants³⁸.

³⁸ STRATEGOR, op.cit, p.54-55.

Tableau N°04 : critères d'analyse d'un pouvoir de marché

Critères de structure de marché	Critères de comportements stratégiques	Critères de performance économique
<ul style="list-style-type: none"> • La concentration : -nombre de firmes ; -parts de marché. • L'intégration verticale en amont et en aval. • L'existence de barrières à l'entrée. • La taille minimale efficiente des entreprises. 	<ul style="list-style-type: none"> • La pratique de prix : -prix de prédation, -vente en bloc. • La discrimination entre clients. • Le refus de vente. • Les restrictions imposées aux fournisseurs et/ou distributeurs. • Les ententes entre producteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'obtention de profits « excessifs » sur une longue période. • L'existence de rente(s) liée(s) à la position concurrentielle .

Source : STRATEGOR

Paragraphe 03 : Le diagnostic stratégique de l'entreprise

Selon le modèle de Learned, Christensen, Andrew et Guth (LCAG, 1960) – dit modèle de Harvard compte tenu de l'institution d'appartenance des auteurs- la stratégie consiste à assurer une adéquation étroite entre les caractéristiques spécifiques de l'environnement concurrentiel (analyse externe) et les compétences d'une organisation (analyse interne). Quels qu'aient été les avancées et les nouveaux concepts développés depuis en stratégie, il n'en reste pas moins que ce modèle constitue toujours la trame de fond de l'analyse stratégique et que son « produit » rejeton, la matrice SWOT, fait encore les beaux jours des stratèges amateurs.

Revenant aux sources de ce modèle de Harvard, l'analyse des ressources et compétences vise à compléter et équilibrer l'analyse externe.

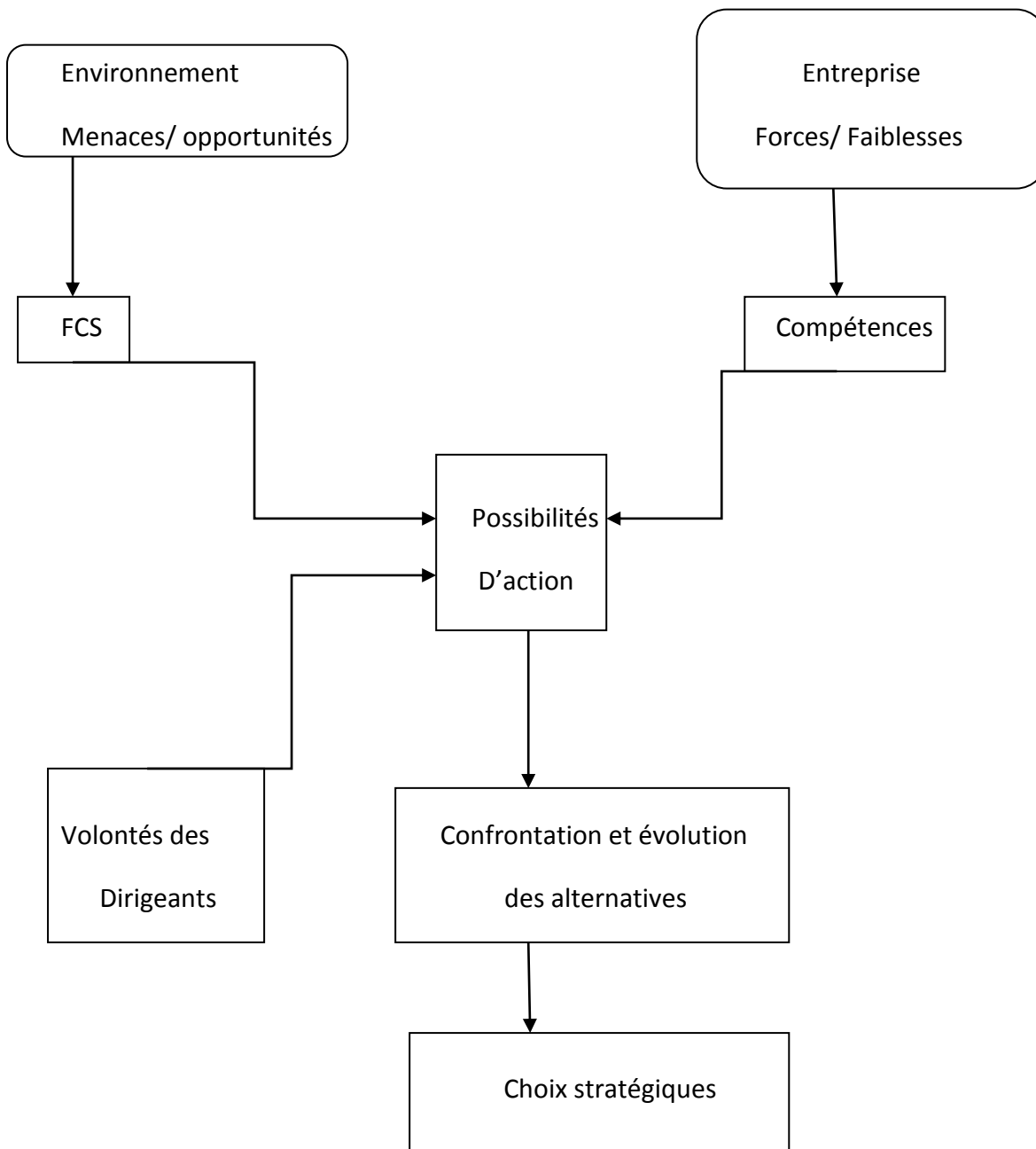
Selon le courant des ressources, un ensemble spécifiques de ressources et de compétences peut et doit constituer une base, un pilier pour l'élaboration et le choix de la stratégie, au même titre que l'analyse concurrentielle.

Cependant, toutes les ressources et compétences de l'entreprise n'ont pas la même valeur. Identifier précisément celles qui distinguent l'entreprise, la rendent spécifique et qui lui procure un avantage concurrentiel durable et défendable représente une phase capitale de l'analyse interne.

1. L'analyse stratégique classique

On présente souvent cette analyse en utilisant une représentation, qui de près ou de loin ressemble à celle qui suit :

Figure N°06 : Analyse d'Harvard



Source : Garibaldi, Analyse Stratégique

Comme on le voit, il s'agit de mettre en évidence les possibilités d'action que peut avoir une Entreprise :

-compte tenu des événements prévisibles dans l'environnement, qui sont porteurs d'opportunités mais aussi de menaces, d'où la détermination des facteurs clés de succès (FCS) à maîtriser pour réussir ;

-et des possibilités d'action devront être évaluées en prenant en compte les volontés des dirigeants. De là se déduiront, selon cette méthodologie, les choix stratégiques, à se fixer des objectifs, à déterminer les politiques fonctionnelles et enfin les plans d'action.

L'étude des « tendances lourdes » étant faite, il faut maintenant dresser la liste des points forts et des points faibles de l'entreprise. Pour cela, on doit considérer chacune des activités exercées et examiner sa capacité par rapport :

-d'une part, à la façon d'agir des concurrents ;

-et d'autre part, aux attentes et besoins des cibles marketing visées.

Il va falloir examiner toutes les activités et toutes les fonctions mises en œuvre.

Une première vision de l'entreprise peut nous être fournie par la mise en évidence des mix produits/ marchés sous la forme suivante :

Tableau N°05 : Analyse des mix marchés/produits

	Anciens	Nouveaux
Anciens	Pénétration actuelle 1	Développement du produit 2
Nouveaux	Développement du marché 3	Diversification 4

1 Offre segmentée par canal et par cible 2 Elargissement gamme et nouveaux produits

3 Types de clients et marchés connexes 4 Métiers et territoires

Source : Garibaldi, Analyse Stratégique

Il ne s'agit pas, comme on peut le voir, de mettre sous le feu des projecteurs des couples produits/ marché, ainsi que cela se pratique en « analyse marketing », mais bien de mettre en évidence les stratégies de développement mises en œuvre par l'entreprise en termes de produits par rapport à des marchés.

Une autre approche consiste à passer en revue tous les aspects de l'entreprise ayant une influence certaine sur la stratégie. On peut dresser une liste de questions permettant de passer en revue les principaux critères d'analyse des « forces » et faiblesses » d'une entreprise et les

regrouper ainsi ; présence sur le marché, management, marketing, recherche et développement, production, financier, gestion des ressources humaines, système d'organisation.

Il devient possible de déterminer un « profil concurrentiel » de l'entreprise. Ces profils doivent être étudiés non seulement au niveau global de l'entreprise, mais aussi au niveau de chaque unité stratégique. L'analyse des différents profils va permettre de mettre en évidence le degré des compétences possédées par rapport aux principaux concurrents et ce dans un contexte environnemental donné³⁹.

1.1.La matrice dite « SWOT »

Forces et faiblesses, une fois clairement comprises, il sera alors nécessaire de comparer les points « forts » et les points « faibles » de l'entreprise avec les menaces et les opportunités, présentes aujourd'hui ou à terme, dans l'environnement. Telle est la méthode proposée par un chercheur de l'université de San Francisco le Professeur H.WEIHRICH. il s'agissait pour lui de confronter et d'évaluer les alternatives stratégiques possibles à partir de ces comparaisons. Il a, ainsi, mis au point une matrice connue sous la dénomination de matrice de WEIHRICH ou matrice « SWOT » (Threats- opportunités- weaknesses- strenghts c'est-à-dire Menaces- opportunités -faiblesses - forces).

- Variante General Electric :

Vers le début des années 70, General Electric avait mis au point un outil de même nature et qui se présente sous la forme suivante :

Figure N°07 : Matrice GE 1973

		Entreprise	
		Situation de faiblesse	Situation de force
Environnement	Positif	Repositionnement	Expansion
	Négatif	Liquidation	Diversification

Source : Analyse stratégique

³⁹ Gérard Garibaldi, op.cit, p.184-185.

Cette représentation permettait d'indiquer des tendances générales qui restent encore aujourd'hui globalement intéressantes à garder à l'esprit.

1.2.La nouvelle matrice MOFf

Néanmoins ces outils restent un peu simplistes dans le cas de la matrice de General Electric ou assez difficile à analyser pour ce qui est de la matrice SWOT. A partir de ce constat, il est possible d'imaginer un processus permettant de pallier à ces inconvénients. Pour cela, on doit prendre en considération le fait qu'une menace ou une opportunité possède deux éléments de qualification :

-premièrement un niveau important « d'effet », c'est-à-dire un niveau de gravité pour une menace ou un niveau d'exploitation pour une opportunité ;

-deuxièmement une probabilité réelle que l'événement se réalise ; bien entendu, cette probabilité est favorable dans le cas d'une opportunité (on peut parler de niveau de « chance ») et défavorable dans le cas d'une menace (on peut, cette fois, parler de niveau de « risque »).

A partir de ces deux éléments il est relativement facile de qualifier l'événement (menace ou opportunité), en utilisant une échelle de notation.

Une fois que l'on a quantifié ainsi chaque menace et chaque opportunité, il devient nécessaire de croiser les menaces et opportunités. On détermine ainsi des scénarios « possibles » de l'état de l'environnement.

Remarque :

Ces scénarios peuvent être de trois types :

- « spéculatif », si menaces et opportunités sont forts tous les deux (ce qui signifie en vérité que l'on ne possède pas d'outil pour faire des choix) ;
- « idéal » si les événements entraînent des risques ayant un impact faible à comparer au niveau des possibilités offertes qui est fort ;
- « inquiétant » à l'opposé du précédent, lorsque le poids des menaces est plus fort que celui des opportunités qui pourraient se présenter.

Nous retiendrons donc spécifiquement les situations créées par les scénarios décrits ci-dessus pour construire une matrice terminale, différente de la matrice MOFf (SWOT) classique puisque non directement déduite des menaces et opportunités comme cela se pratique habituellement (G.Garibaldi)

Figure N°08 : Nouvelle matrice swot

	F	F
	F1	f1
	F2	f2
	F3	f3

Situation Spéculative O M	1 Le jeu à chance gagnante	2 Le jeu à haut risque
Situation Idéale O M	3 Le paradis	4 Le dilemme
Situation Dangereuse O M	5 Le purgatoire	6 L'enfer

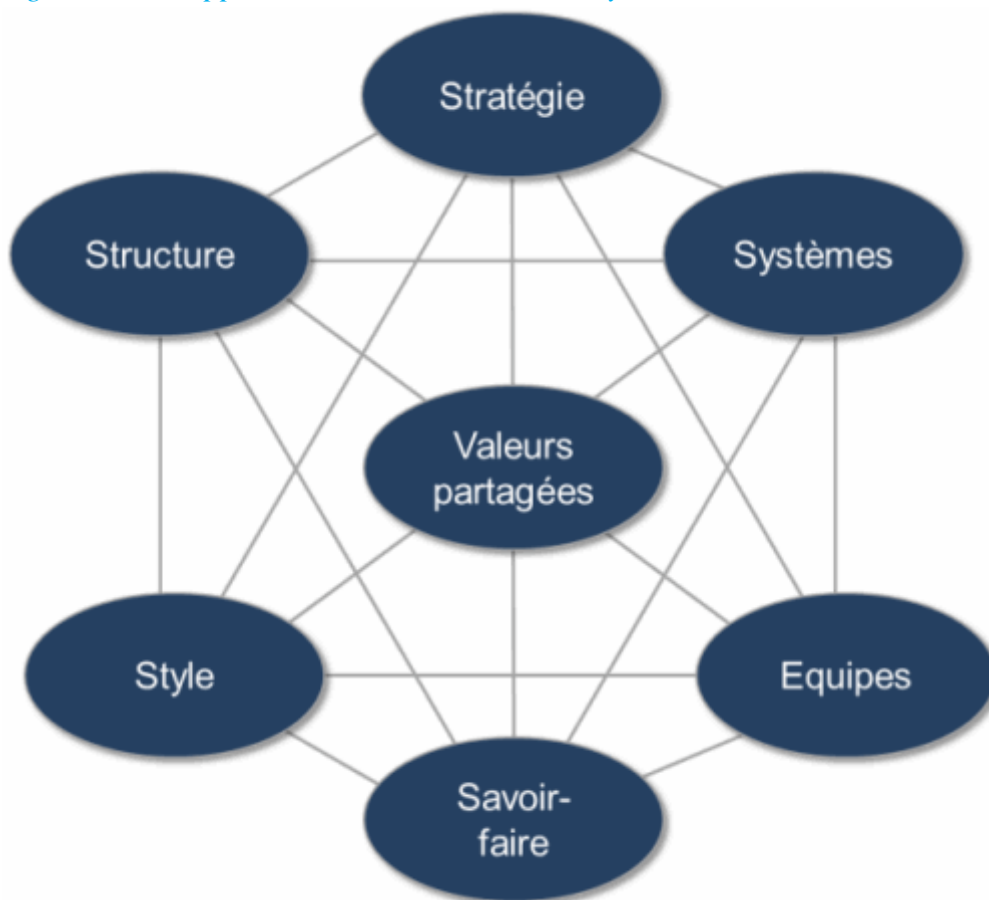
Source : G. Garibaldi

1.3. Les « 7S » de McKINSEY

Une autre méthode de jugement de l'entreprise proposée par McKINSEY présente l'avantage d'étudier simultanément plusieurs niveaux. Elle peut se présenter sous la forme du schéma suivant s'appuyant sur :

- stratégie (objectifs, plans de d'action, comment utiliser les ressources au mieux dans un certain environnement...);
- structure (organisation, nombre de niveaux hiérarchiques, délégation...);
- système (procédés, procédures, règles instituées et régulièrement suivies...),
- personnel : staff ;
- compétences : skills (distinctives par rapport à celles des concurrents),
- style, (culturel, technique et comportement en termes de management, style de direction...);
- valeurs communes : shared values, (principes, concepts moraux, philosophiques et même spirituels que partagent les membres de l'entreprise).

Figure N°09 : Approche des « 7S » de McKinsey



Source : <http://www.qualite-management.com/images/qualite-management-7S-mckinsey.gif>.

1.4. La méthode du « PIMS »

Le « PIMS » est une méthode d'analyse stratégique qui a été pensée vers la fin des années 50 et le début des années 60 à la demande de General Electric. Ce très grand groupe d'origine américaine a senti le besoin de procéder à des études sérieuses pour tenter d'expliquer, mathématiquement, très clairement les raisons « génériques » pour lesquelles certaines entreprises étaient plus « gagnantes » que d'autres, et ce quel que soit le secteur économique, voire même la taille de l'entreprise. Elle souhaitait donc comprendre les phénomènes et les choix faits expliquant la différence de rentabilité des capitaux investis.

1.5. Le positionnement stratégique de l'entreprise

Une autre approche qui provient de :

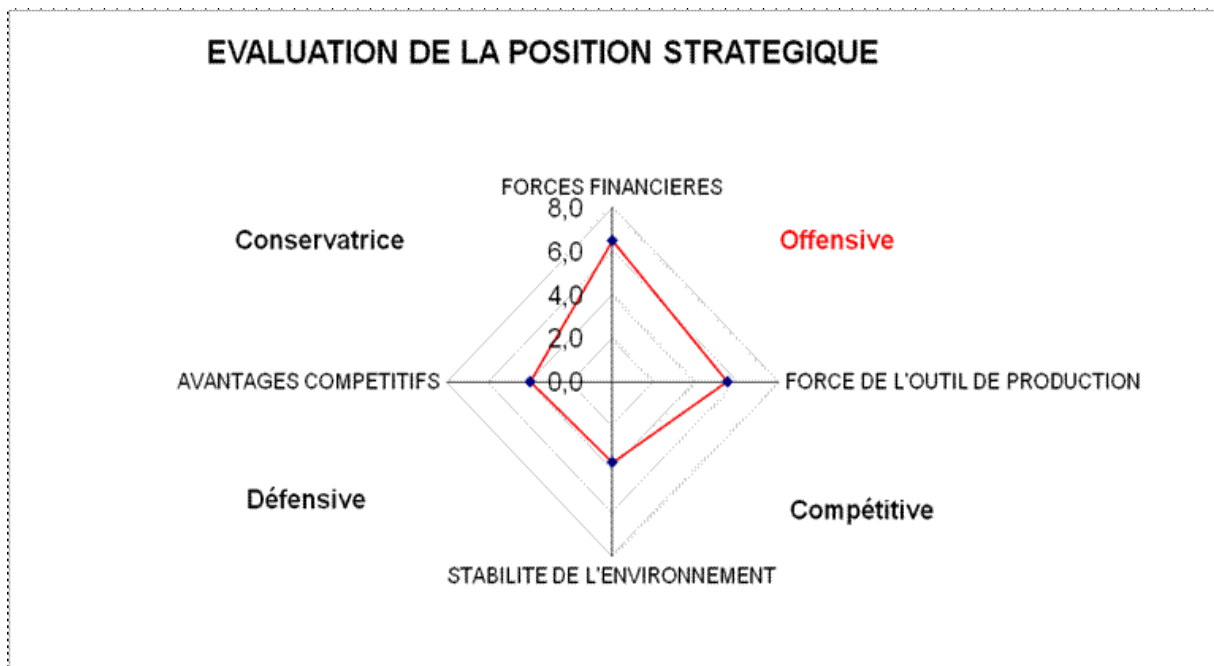
« SPACE » : Strategic position and action evaluation.

Ainsi que l'on pourra le comprendre, elle est riche d'enseignements pour valider les choix faits.

Elle a été conçue par un groupe de chercheurs, qui ont mis en évidence qu'à côté de la « position concurrentielle » et de l'« attrait du secteur », il était nécessaire de considérer deux autres facteurs :

- la stabilité de l'environnement ;
- la force financière.

Figure N°10 : Positionnement stratégique de l'entreprise



Source : http://controlegestion.pagesperso-orange.fr/Strat_fichiers/image027.gif.

Le tableau, ci-après, permet de voir ce qui est préférable dans chaque quadrant :

Tableau N°06 : Positionnement stratégique de l'entreprise

Conservatrice	Offensive
Sélection produits Sélection des marchés Réduction des coûts Recherche de nouveaux marchés Développement de nouveaux produits	Saisie des opportunités Renforcement des parts de marchés Acquisitions Concentration des ressources sur production complémentaire
Défensive	Compétitive
Retrait progressif Réduction des coûts Arrêt des investissements Diminution de la capacité de production	Accroissement des ressources financières Augmentation de la force de vente Amélioration des lignes de produit Accroissement de la productivité Réduction des coûts Maintien de l'avantage concurrentiel

Source : G.Garibaldi

On peut, à partir de là, comparer ce qui a été fait et en déduire la qualité des mouvements stratégiques passés.

1.6.La chaine de valeur

La chaine de valeur décompose l'entreprise en deux grands types d'activités créatrices de valeur. Les activités principales correspondent à différentes activités opérationnelles nécessaires au développement des produits et services. Les activités de support censées soutenir les activités principales.

Les activités principales englobent :

- La logistique interne, c'est-à dire la gestion des approvisionnements en amont de la production ;
- La production ;
- La logistique externe, à savoir les activités liées à la distribution physique des produits finis ;
- La commercialisation et la vente ;
- Les services.

Les activités de support permettent de soutenir le développement des activités principales. Elles comprennent :

- La fonction d'achat ;
- La fonction recherche et développement ;
- La fonction gestion des ressources humaines ;
- L'infrastructure de la firme qui recouvre la direction générale, les services comptable, le service financier, le service juridique, les relations avec l'environnement, la gestion de la qualité et la gestion des systèmes d'information.

Figure N°11 : Chaîne de valeur



Source : http://public.iutenligne.net/connaissance-de-l-entreprise/briens/diagnostic_et_ressources/ressources/chaine_valeur.png.

Cet outil permet de mettre à plat la chaîne d'activité de l'entreprise. Il met en relief celles qui sont créatrice de valeur et celles qui, au contraire, n'apportent rien, voire induisent des coûts. Les applications en stratégie sont nombreuses : identification des compétences fondamentales, choix des activités à externaliser, choix des axes de diversification, de développement, détermination des facteurs clés de succès ...

Section 02 : Compétitivité et stratégie

La concurrence est au centre de la réussite ou de l'échec des firmes. Face à des rivaux, la stratégie consiste à rechercher une position favorable dans le secteur, scène où la concurrence se manifeste principalement. La stratégie vise à l'obtention d'une position rentable et durable au milieu des forces qui définissent le cadre concurrentiel du secteur.

Deux questions essentielles commandent le choix d'une stratégie de concurrence. La première porte sur l'attrait qu'offrent les différents secteurs en termes de rentabilité à long terme et sur les facteurs qui la déterminent. La deuxième question centrale, lorsqu'on détermine une stratégie concurrentielle, a trait aux facteurs qui commandent la compétitivité relative à l'intérieur d'un même secteur. Aucune des deux questions ne suffit à elle seule à guider le choix d'une stratégie concurrentielle. Les deux questions ont une nature dynamique : l'attrait d'un secteur et la position par rapport aux concurrents se modifient. Le développement d'une stratégie concurrentielle efficace nécessite l'identification d'un avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise de se distinguer, de se différencier de ses concurrents.

Paragraphe 01 : Stratégie concurrentielle

La stratégie concurrentielle définit comment une organisation positionne ses activités au sein de leurs environnements concurrentiels respectifs⁴⁰. Il s'agit d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel durable. Si une firme peut avoir une foule de forces et de faiblesses par rapport à ses rivales, elle ne peut posséder que deux grands types d'avantage concurrentiel : des coûts peu élevés ou une différenciation. Cet avantage provient de la capacité d'une firme à maîtriser les cinq forces de la concurrence mieux que ses rivaux.

Si on combine les deux grands types d'avantage concurrentiel au champ d'activités sur lequel une firme s'appuie pour les obtenir, on obtient trois stratégies de base pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur : la domination pas les coûts, la différenciation et la concentration de l'activité.

⁴⁰ Stephen Robbins, David Decenzo et Mary Coulter, « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », Nouveaux Horizons, 7^e éd, Paris 2011, p.125.

Figure N°12 : Les trois stratégies de base

		AVANTAGE	CONCURRENTIEL
		Coûts moins élevés	Différenciation
CHAMP CONCURRENTIEL	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible étroite	3A. concentration fondée sur des coûts réduits	3B. concentration fondée sur la différenciation

Source : Michael Porter

- Comment choisir une stratégie concurrentielle ?

Parmi les grands experts en formulation de stratégie se distingue Michael Porter, sa théorie laisse aux managers le choix entre trois stratégies concurrentielles génériques, l'idée étant qu'aucune entreprise ne peut excéder un niveau moyen de rentabilité en essayant d'être présente sur tous les fronts. Au lieu de cela, l'organisation doit adopter une stratégie concurrentielle qui lui offre un avantage différent, en exploitant ses forces et celles du secteur. Selon porter, le choix peut se faire entre la domination par les coûts, la différenciation et la concentration⁴¹.

1. La stratégie de domination par les coûts

La domination par les coûts est peut-être la plus claire des trois stratégies de base. Par son intermédiaire, une firme entreprend de devenir le producteur à coûts peu élevés de son secteur. La firme vise une cible large et sert de nombreux segments. Cette stratégie consiste donc pour une entreprise, à se positionner comme le fabricant ou le distributeur le moins cher d'un secteur. La réussite est liée au fait d'être meilleur marché, tout en offrant un produit ou un service comparable à la concurrence (ou du moins acceptable). Pour s'assurer cet avantage, le secret est un fonctionnement efficace, des économies d'échelle, l'innovation technologique, une main-d'œuvre bon marché ou un accès privilégié à des matières premières. Exemples d'entreprises ayant appliqué cette stratégie : Tati, Leader Price, Easy Jet, Bic, Lada⁴².

⁴¹ Stephen Robbins, David Decenzo et Mary coulter, op.cit, p.125.

⁴² IDEM

Les sources de l'avantage par les coûts sont donc variables et dépendent de la structure du secteur. Les producteurs à coûts peu élevés vendent généralement un produit standard ou sans fioritures, et attachent le plus grand prix à tirer parti de toutes les sources possibles de réduction des coûts.

Si une firme parvient à acquérir et à conserver son avance par les coûts, elle aura des résultats supérieurs à la moyenne, à condition qu'elle puisse imposer des prix proches du prix moyen du secteur. A prix équivalents ou inférieurs à ceux de la concurrence, une position dominante par les coûts se traduit par des rendements plus élevés. Toutefois, la firme qui domine par les coûts ne peut négliger totalement la différenciation. La firme qui s'est assurée une domination par les coûts doit aussi atteindre le niveau ou au moins la proximité par rapport à ses concurrents en termes de différenciation, si elle veut obtenir des résultats supérieurs à la moyenne. La logique d'une stratégie fondée sur les coûts veut qu'une firme soit la seule à dominer et non une parmi plusieurs. La domination par les coûts est donc une stratégie particulièrement dépendante de l'avance déjà acquise sur les autres firmes, à moins qu'un progrès technique important ne permette à une firme de changer radicalement ses coûts⁴³.

2. La stratégie de différenciation

En revanche, l'entreprise cherchant à se distinguer des autres aux yeux des clients suit quant à elle une stratégie de différenciation, avec une priorité pour la qualité de premier ordre, un service irréprochable, un design innovant, des capacités technologiques ou une image de marque inhabituelle. L'attribut choisi doit être différent de ceux des concurrents et suffisamment convaincant pour justifier un prix dépassant le coût de la différenciation⁴⁴. La stratégie de différenciation, la firme cherche donc à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins. Cette position unique est rémunérée par un surprix. La différenciation peut être sur le produit lui-même, sur le système de distribution, sur l'approche marketing et sur toute une série d'autres facteurs. Une firme qui peut parvenir à se différencier et le rester, aura des résultats supérieurs à la moyenne dans son secteur si le surprix qu'elle perçoit dépasse les coûts supplémentaires entraînés par la recherche de l'originalité. La firme qui poursuit une stratégie de différenciation vise donc à atteindre une parité ou une proximité de coûts avec ses concurrents, en la réduisant dans tous les domaines qui n'ont pas d'incidence sur la différenciation.

La stratégie de différenciation a un atout de plus que la stratégie de domination par les coûts : elle peut s'exercer sur plusieurs paramètres dans un secteur où les clients apprécient fortement plusieurs caractéristiques⁴⁵.

⁴³ Michael Porter, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », DUNOD, Paris 1999, p.25-26.

⁴⁴ Stephen Robbins, David Decenzo et Mary Coulter, op.cit, p.126.

⁴⁵ Michael Porter, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », op.cit, p.27.

3. La stratégie de concentration (focalisation)

Les deux premières stratégies visent un avantage concurrentiel dans une large gamme de segments de marché. Pour sa part, la stratégie de focalisation donne la priorité au coût ou à la différenciation dans un segment réduit : le management choisit un segment ou un groupe de segments dans un secteur d'activité et adapte la stratégie de façon à tout miser sur ces segments⁴⁶. La concentration fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. La concentration fondée sur la différenciation consiste à se différencier dans le segment cible. Pour que cette stratégie réussisse, il faut que la clientèle visée ait des besoins peu courants ou qu'il y ait un meilleur système de production et de distribution pour la servir. La concentration fondée sur les coûts exploite le comportement particulier de certains segments à l'égard des coûts, tandis que la concentration fondée sur la différenciation tire partie des besoins propres de segments donnés. La firme qui se concentre peut alors obtenir un avantage concurrentiel en se consacrant exclusivement à ces segments. Une firme qui concentre son activité tire profit de la sous-optimisation à laquelle sont obligées les firmes concurrentes dont les cibles sont plus larges. Dès qu'un concurrent à cible large dessert moins bien un segment particulier, il ouvre la voie à une stratégie de concentration par différenciation. Si des concurrents aux cibles larges font plus qu'il n'est nécessaire pour satisfaire les besoins d'un segment, ils supportent des coûts plus élevés qu'il ne faut pour le servir et ouvrent ainsi la voie à une possibilité de concentration assise sur les coûts.

La plupart des secteurs se composent de segments divers, et tout segment dans lequel les clients ont des besoins particuliers ou dans lequel le système de production ou de distribution optimal est différent, est un candidat pour une stratégie de concentration⁴⁷.

- Maintenir son avantage concurrentiel :

Chaque organisation dispose de ressources et de capacités. Comment se fait-il alors que certaines organisations ont plus de succès que d'autres ? Comment certaines entreprises ont-elles réussi à mettre en place des dynamiques de croissance profitable ? Voici l'une des réponses à ces questions : beaucoup d'organisations sont incapables d'utiliser leurs ressources de façon efficace et de développer les compétences clés sur lesquelles elles pourraient fonder un avantage concurrentiel. De plus, il ne suffit pas d'établir un avantage concurrentiel. L'organisation doit également être capable de le maintenir, autrement dit de le défendre et de le renouveler face aux activités des concurrents et par rapport à un environnement externe en évolution. Des crises économiques, des innovations technologiques et d'autres défis peuvent menacer l'effort de créer un avantage concurrentiel durable. Dans ce contexte, le management stratégique aide les managers à mieux positionner leurs organisations et à développer un avantage concurrentiel durable.

⁴⁶ Stephen Robbins, David Decenzo et Mary Coulter, op.cit, p.126.

⁴⁷ Michael Porter, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », op.cit, p.27-29.

Paragraphe 02 : Limites des stratégies des bases

Les stratégies de base de Porter, ont un double risque : le premier est celui de ne pas parvenir à mettre en œuvre ou à soutenir la stratégie, le second est celui d'une érosion de la valeur de l'avantage stratégique procuré par la stratégie, à mesure que le secteur évolue.

Il est donc important pour une firme de connaître ces risques, afin d'améliorer le choix entre ces trois stratégies.

La firme qui ne développerait pas sa stratégie dans au moins l'une des directions (stratégies de bases) se trouverait dans une situation stratégique extrêmement médiocre ce que M.Porter appelle « l'enlèvement de la voie médiane ».

1. Les risques associés à une domination globale au niveau des coûts

La domination par les coûts contraint la firme qui veut maintenir sa position à supporter de lourdes charges. Elle doit réinvestir en équipements modernes, mettre impitoyablement au rebut les actifs périmés, éviter une prolifération de sa gamme de produits, être prête à effectuer toute amélioration technologique. La baisse des coûts qui est associée au volume cumulé de production n'a rien d'automatique, et on ne récolte les fruits de toutes les économies d'échelle possibles qu'au prix d'une attention constante.

La domination par les coûts expose la firme aux mêmes risques que l'attitude qui consiste à se fier à l'échelle et à l'expérience, considérées comme des obstacles à l'entrée. Parmi ces risques, on trouve :

- Le progrès technique, qui annihile les effets des investissements passés ou l'apprentissage ;
- L'apprentissage d'une réduction des coûts par les nouveaux-venus, ou les tard-venus, dans le secteur, dû à l'imitation ou à leur capacité d'investir dans les installations les plus modernes ;
- L'incapacité à saisir l'évolution nécessaire du produit ou de la commercialisation, en raison de la concentration de l'attention sur les coûts ;
- L'inflation par les coûts, qui réduit le pouvoir de la firme de maintenir une différence de prix suffisante pour contrebalancer l'image de marque ou les autres efforts de différenciation des concurrents⁴⁸.

2. Les risques associés à la différenciation

La différenciation expose également à une série de risques :

- La différence de coût entre les concurrents dont les coûts sont faibles et la firme qui se différencie peut devenir trop forte pour que les consommateurs restent fidèles à la marque. Les acheteurs renoncent à certaines particularités, à certains services ou à l'image de la firme différenciée, en contrepartie d'importantes économies de coût,

⁴⁸ Michael Porter, « Choix stratégique et concurrence ; technique d'analyse », L'harmattan, Paris 1980, p.49.

- Le facteur de différenciation perd de son importance. Cette évolution peut se produire lorsque les acheteurs adoptent une attitude plus sophistiquée ;
- L'imitation restreint la perception d'une différenciation. Ce phénomène se produit fréquemment quand un secteur accède à la maturité⁴⁹.

3. Les risques associés à la concentration de l'activité

La concentration de l'activité implique encore d'autres sortes de risques :

- La différence de coût entre les concurrents dont l'activité est large et la firme qui a concentré son activité peut s'amplifier et éliminer les avantages de coût qui sont associés au fait de desservir une cible restreinte, ou encore contrebalancer la différenciation permise par la concentration ;
- La différence entre les produits ou services souhaités par la cible stratégique et ceux qui sont désirés par l'ensemble du marché peut se rétrécir ;
- Des concurrents peuvent découvrir des sous-marchés au sein même de la cible stratégique et dépasser ainsi la concentration d'activité de la firme en question⁵⁰.

4. L'enlisement dans la voie médiane

Une firme qui s'engage simultanément dans toutes les stratégies de base, mais n'en réalise aucune, « s'enlise dans la voie médiane »⁵¹. Elle ne possède aucun avantage sur ses concurrents. Cette position stratégique est une formule qui garanti généralement des résultats inférieurs à la moyenne du secteur. La firme qui s'enlise donc dans la voie médiane est presque toujours sûre d'avoir une faible rentabilité. Ou bien elle perd de gros clients qui exigent des prix bas, ou elle doit renoncer à ses profits pour mettre ses activités à l'abri des firmes qui produisent à coûts faible. Elle cède également les activités à marge élevée, aux firmes qui font passer leurs efforts sur ces cibles à marge élevée ou qui se sont globalement diversifiées.

Une firme enlisée dans la voie médiane n'obtiendra des profits intéressants que si la structure de son secteur est très favorable ou si elle a la chance que ses concurrents soient dans la même situation. En générale, ce type de firme sera beaucoup moins rentable que celles qui adoptent une stratégie de base. Elle s'efforce d'acquérir un avantage sur ses rivaux par tous les moyens possibles et n'arrive à rien, par ce que l'obtention de différents types d'avantage nécessite d'habitude des actions incompatibles les unes avec les autres.

Dans la plupart des secteurs, très peu de concurrents sont enlisés dans la voie médiane. L'enlisement dans la voie médiane traduit souvent l'irrésolution d'une firme face au choix d'une stratégie concurrentielle.

⁴⁹ Michael Porter, « Choix stratégique et concurrence ; technique d'analyse », op.cit, P.50.

⁵⁰ IDEM

⁵¹ Michael Porter, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », op.cit, p.29.

Paragraphe 03 : L'avantage concurrentiel

Dans ce paragraphe, nous allons nous intéresser à la notion d' « avantage concurrentiel ». Cette notion est centrale, lorsqu'on aborde la notion de concurrence des firmes.

1. Définition

Un avantage concurrentiel est un avantage temporaire de l'entreprise sur ses concurrents. Il procure à l'entreprise qui le détient une position dominante sur son marché. Cela signifie qu'elle est en tête dans la compétition qu'elle mène contre les autres entreprises concurrentes. Le fait d'être leader de la compétition économique lui permet de bénéficier d'une rente de situation : ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres firmes.

Selon M.Porter, « l'avantage concurrentiel est la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients. Il peut prendre la forme de prix inférieurs à ceux des concurrents à prestations égales ou la délivrance des prestations uniques qui compensent largement le surpris exigé ».

2. Les types d'avantages

A partir de la définition de l'avantage concurrentiel, on comprend que cet avantage est principalement fondé sur deux approches, la première est celle des coûts et la seconde celle de la différenciation. On parle alors d'avantage de coûts et de volume de production et d'avantage fondés sur une recombinaison de l'offre.

2.1 avantage de coût et de volume de production

Si, pour un produit donné, il existe un prix de marché qui s'impose à l'ensemble des entreprises en concurrence, l'entreprise la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas ; en d'autres termes, c'est de la capacité de l'entreprise à minimiser ses coûts que dépend son avantage concurrentiel.

2.1.1. L'effet d'expérience

Pour une entreprise, l'objectif stratégique est la création et le maintien d'un avantage durable par rapport à ses concurrents. L'entreprise qui aura su se doter de manière pérenne d'un avantage de coûts s'assurera une position favorable à long terme. Certes, une meilleure position de coûts n'est pas le seul avantage compétitif d'une entreprise, mais il est certainement le plus déterminant. Or, le comportement des coûts dans l'entreprise sur une longue période est prévisible ; il obéit en effet à un phénomène qui a été mis en évidence et formalisé en 1966 par Bruce Henderson, fondateur du Boston Consulting Group. L'effet d'expérience est une théorie selon laquelle, pour chaque secteur d'activité, il existe un certain nombre de facteurs tels que :

- les progrès en termes de processus et de technologies ;
- les économies d'échelles ;

-l'effet d'apprentissage ;

-etc.

permettent de réduire de manière constante les coûts de fabrication unitaire d'un produit à chaque doublement de production.

A) Les causes de l'effet d'expérience

L'effet d'expérience est avant tout un phénomène constaté de manière empirique, qui provient de plusieurs causes dont trois principales.

- Les économies d'échelle et l'effet de taille :

Les économies d'échelle correspondent à une diminution du coût unitaire moyen de production associée à la quantité de produits fabriqués. Ces rendements dimensionnels ou économies d'échelle sont croissantes, lorsque la production augmente dans une proportion plus importante que les facteurs de production. Les entreprises vont ainsi essayer d'utiliser à plein régime leur capacité de production.

L'effet de taille, outre les économies d'échelle, permet à l'entreprise de renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses partenaires et notamment de ses fournisseurs ; elle sera ainsi capable d'obtenir ses approvisionnements à des conditions plus favorables que celles consenties à des concurrents plus modestes.

- L'effet d'apprentissage :

La théorie de l'apprentissage, appliquée à la firme, signifie qu'avec la répartition des tâches identiques, le personnel d'une entreprise devient de plus en plus expérimenté et permet à celle-ci de développer des gains de productivité. L'effet d'apprentissage est donc un élément d'explication de la croissance de la productivité du travail. Il signifie qu'en exécutant de façon répétée une tâche ou un ensemble de tâches, la réalisation du travail sera plus rapide et efficiente.

- L'innovation et la substitution capital/ travail :

L'accumulation d'expérience permet, d'une part, d'apporter des modifications au produit lui-même afin d'en supprimer les éléments superflus, ou encore de le fabriquer avec des composants plus économiques. D'autre part, le processus de production s'améliore, notamment par un remplacement progressif de la main-d'œuvre par des moyens de production⁵².

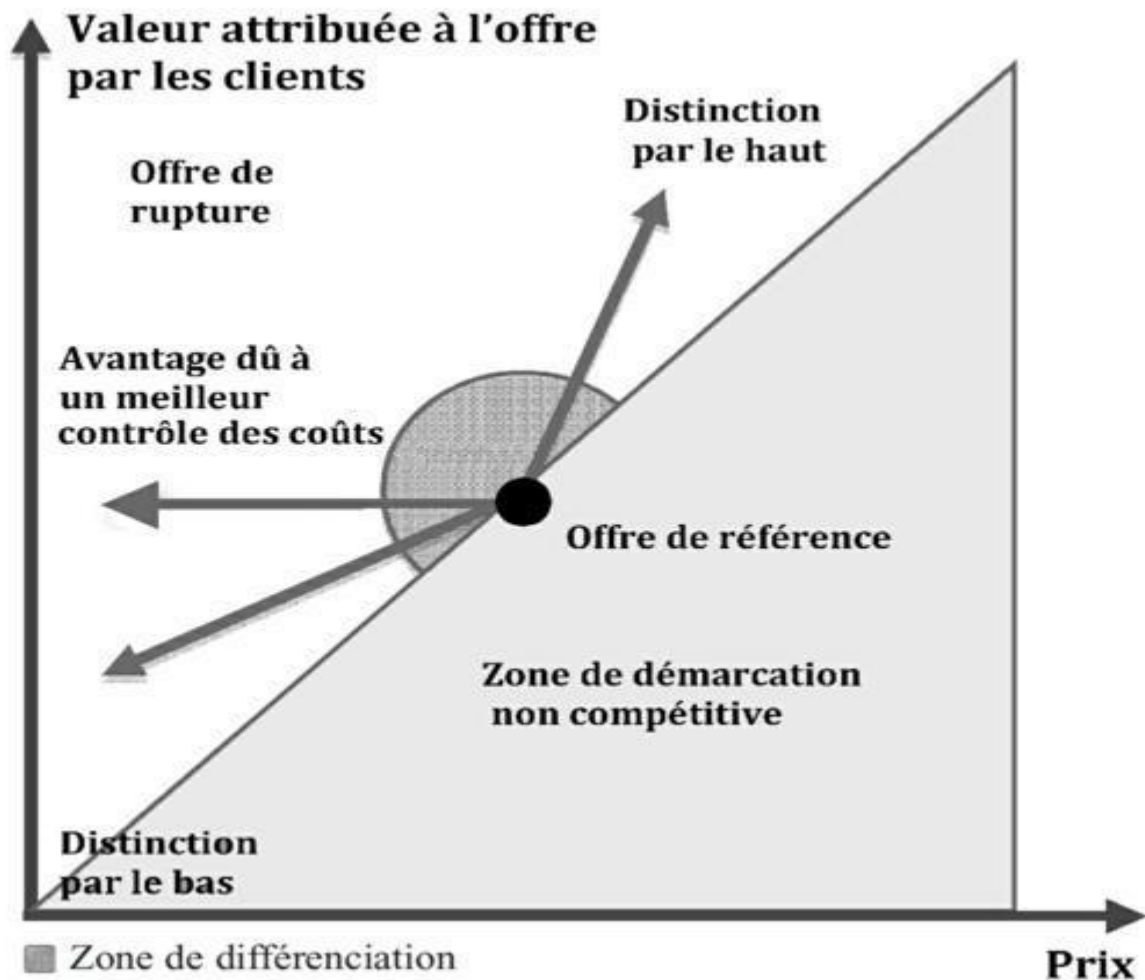
2.2. Les avantages fondés sur une recomposition de l'offre

Dans chacun des domaines d'activité où elle est présente, l'entreprise doit chercher à se constituer un avantage concurrentiel décisif, durable et défendable. Vis-à-vis de concurrents proposant une offre similaire, la seule option possible est d'avoir les coûts les plus faibles et,

⁵² STRATEGOR, op.cit, p131.

en générale, les volumes de production et l'expérience accumulée les plus importants. En recomposant son offre, une entreprise peut soit rendre son offre plus attractive que celle des autres concurrents et ainsi faire payer un surprix à ses clients, soit au contraire dépouiller son offre de caractéristiques coûteuses et se créer un avantage de coût malgré des volumes de production souvent plus faibles⁵³.

Figure N°13 : Types d'avantages concurrentiels et orientations stratégiques



Source : https://www.cairn.info/loadimg.php?FILE=RFG/RFG_252/RFG_252_0089/RFG_252_art07_img002.jpg.

⁵³ STRATEGOR, op.cit, p.146.

3. Politique pour conserver son avantage

Pour ne pas perdre sa place dans la compétition économique, l'entreprise doit prendre en compte deux éléments fondamentaux : les coûts de production et la qualité des produits.

3.1. Maitriser les coûts de production

Pour rester compétitive, une entreprise, même pourvue d'un d'avantage concurrentiel, ne peut pas se permettre d'être mal placée en termes de coûts. Elle doit donc veiller particulièrement à maitriser ses coûts. Cela passe par une analyse rigoureuse de son processus de production, pour permettre des gains de productivité, des économies d'échelle, etc.

3.2. Améliorer la qualité

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

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

Remarque :

L'entreprise doit aussi tenir compte de l'innovation, et favoriser cette dernière. L'innovation est une façon dynamique d'éviter la perte d'un avantage concurrentiel en renouvelant sans cesse les avantages existants. En effet, l'innovation peut permettre d'éviter le déclin d'un produit ou conduire à l'émergence d'une nouvelle technologie.

Conclusion

A travers ce chapitre nous avons d'abord pu constater, qu'une entreprise qui veut être compétitive doit avoir une bonne connaissance de :

- L'environnement, c'est-à-dire une bonne compréhension des rapports de force entre les acteurs ;
- L'importance relative de chacune des 5 forces qui agissent sur toutes les entreprises du secteur et dont l'intensité réciproque lui donne sa structuration ;
- Les variations des tendances lourdes que nous savons, relativement porteuses de menaces et/ou d'opportunités.

Analyser l'environnement d'une industrie, d'un marché ou d'une entreprise est un défi utile à relever. C'est très utile car l'environnement influence la performance, et force les entreprises à analyser les opportunités de développement à mener comme les menaces pouvant exister.

L'environnement peut être décomposé en trois grandes catégories :

- L'environnement général ;
- L'environnement de l'industrie ;
- L'environnement concurrentiel qui représente l'ensemble des facteurs qui influencent les décisions d'une entreprise, ses actions, et son potentiel de profitabilité.

Nous avons ensuite, pu apprécier les conditions auxquelles doit satisfaire toute entreprise afin de disposer d'un avantage concurrentiel et pouvoir se positionner favorablement face à ses rivaux dans son secteur d'activité. Ce qui nous a permis de comprendre, que les entreprises qui réussissent mieux que les autres ont un avantage concurrentiel –coût ou différenciation– qu'elles ont pu construire grâce aux ressources et compétences qu'elles ont accumulées au cours du temps, et un contexte local favorable qui leurs a permis d'accumuler ces ressources et développer ces compétences.

Chapitre 03 :

Analyse de la filière boissons en Algérie

illustration à partir du cas HAMOUD Boualem

Introduction

Pour illustrer notre volet pratique nous allons grâce, à ce chapitre tenter d'analyser la filière boissons en Algérie dans un premier temps, puis nous intéresser plus particulièrement au cas de l'entreprise Algérienne HAMOUD Boualem.

Pour ce faire nous allons, répartir le chapitre comme suit, la première section présentera la filière boissons en Algérie, cette section comportera alors la présentation de la filière qui va nous permettre de connaître la structure de la filière, ses acteurs...l'historique et l'évolution de cette dernière, et une analyse du marché Algérien des boissons.

La seconde section portera sur le cas de HAMOUD Boualem, dans laquelle nous allons concentrer le travail sur l'entreprise. Pour ce faire, nous allons fractionner le travail comme suit, une première partie nous permettra de décrire le cadre méthodologique de notre recherche et de présenter la dite entreprise. La seconde partie permettra d'illustrer notre volet théorique, c'est-à-dire que nous allons grâce à cette partie, analyser les déterminants de compétitivité dans l'entreprise HAMOUD Boualem.

Section 01 : La filière boissons en Algérie

La filière des boissons est parmi les plus dynamiques des filières de l'industrie agroalimentaire en Algérie, avec une production estimée à près de 20 millions d'hectolitres et un chiffre d'affaires de 45 milliards de DA à fin 2008⁵⁴. Les boissons occupent une place très importante, du point de vue économique et social, car ce secteur peut générer de fortes marges et employer une main d'œuvre importante.

Paragraphe 01 : Présentation de la filière boissons en Algérie

1. Structure de la filière

La filière boissons est classée par les spécialistes comme fournissant des « produits alimentaires d'accompagnement », et appartenant au secteur des industries de deuxième transformation.

La recherche et développement et l'adaptation constante et continue des produits à l'évolution des goûts des consommateurs constituent un des facteurs distinctifs de la filière dans le cadre de la branche des industries Agroalimentaires.

Les sous filières les plus sensibles à ce facteur de création et d'innovation dans les nouveaux produits ou de nouvelles caractéristiques de produits sont les suivantes :

- Les boissons Gazeuses ;
- Les Jus et Nectars de Jus ;

⁵⁴ Abdelkrim BOUDRA, « la filière Boissons en Algérie », p.05

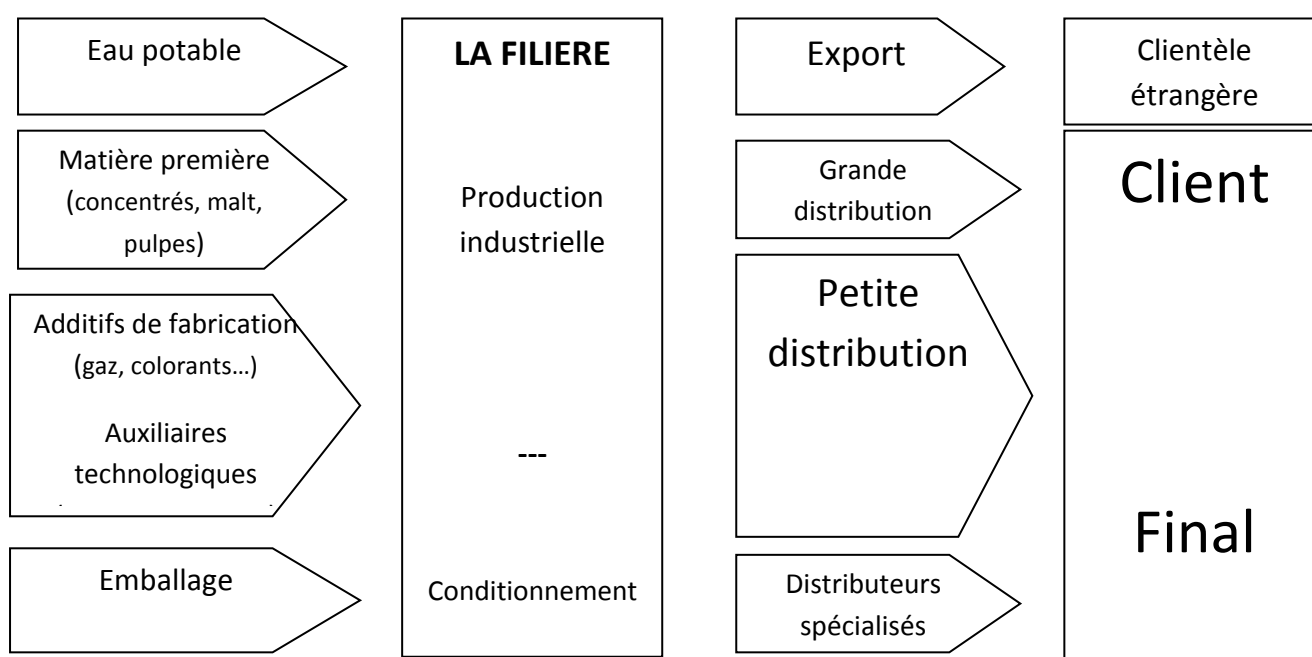
- Les boissons alcoolisées (Bières et vins).

Chacune de ces sous filière est représentée par des couples produit-marché d'une part, mais aussi par des facteurs exogènes comme les réglementations, qui en font toute l'homogénéité, mais qui les rendent également très peu dépendantes des autres sous filières.

1.1. Les acteurs de la filière

On peut représenter la filière globale de la façon suivante :

Figure N°14 : La filière globale



Source : Analyse Filière Boissons, rapport général APAB/EDPM

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

- Les acteurs de l'Approvisionnement en matière premières ou semi-finis,
- Les producteurs/ Conditionneurs ;
- Les distributeurs.

Il faut noter cependant que cette distinction n'influence en rien sur la personnalité réelle des acteurs : une seule et même entreprise, un seul et même organisme peut cumuler les fonctions au sein de la filière.

1.2. Présentation de l'offre de la filière boissons

La filière boissons en Algérie compte 1467 entreprises enregistrées au niveau du CNRC, dont environ 700 unités seulement sont actives selon l'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB).⁵⁵

A fin 2008, l'effectif de la filière est estimé par l'APAB à près de 19000 (emploi direct), répartis comme suit :

- Les eaux minérales et eaux de source : 29% ;
- Les jus de fruits, nectars de fruits et eaux fruitées 10% ;
- Les boissons gazeuses : 30% ;
- Les boissons alcoolisées (bières et vins) : 31%.⁵⁶

En 2009, on estime que l'emploi dans l'industrie des boissons (hors Office National de la commercialisation du vin) s'élève à près de 14800 emplois directs et environ 37000 emplois indirects.⁵⁷

-Taux de couverture géographique :

- 24% seulement des entreprises couvrent l'ensemble du pays ;
- 13% des entreprises rayonnent sur la région (groupe de wilayas limitrophes) ;
- 63% des entreprises distribuent leurs produits seulement sur la wilaya.⁵⁸

La répartition géographique des entreprises est réalisée à partir du fichier CNRC (2012). Les statistiques démontrent un phénomène de concentration régional prononcé :

- 39% des wilayas abritent 80% des entreprises ;
- 20% des wilayas abritent 60% des entreprises ;
- 80% des entreprises sont localisées dans les wilayas nord du pays ;
- La wilaya d'Alger se distingue nettement avec 26% des implantations ;
- Trois bassins d'implantation industrielle se distinguent par la densité d'implantation industrielle (Algérois, Bejaïa –Sétif, Oranais)⁵⁹.

Pour conclure cette présentation de l'offre de la filière Boissons en Algérie, il convient de rappeler que faute d'une réglementation complète, notamment en matière de conditions, normes d'hygiène et de professionnalisation des producteurs, les véritables professionnels de la filière –au nombre de 500 à 600 sur les 1467 entreprises inscrites au CNRC- font face à une concurrence déloyale peu soucieuse des règles d'hygiène et de la sécurité sanitaire.

⁵⁵ Abdelkrim BOUDRA, op.cit, p.5.

⁵⁶ IDEM

⁵⁷ La filière boissons en Algérie, synthèse 2012, PME II, Alger, juin 2013, p.111.

⁵⁸ Abdelkrim BOUDRA, op.cit, p.7.

⁵⁹ La filière boissons en Algérie, synthèse 2012, op.cit, p.111.

L'Association des Producteurs Algériens des Boissons (APAB), qui s'efforce d'alerter les pouvoirs publics sur la nécessité d'un contrôle plus rigoureux de la production, plaide pour des actions plus efficaces des services concernés.

1.3. Présentation de la demande de la filière boissons

En 2007, la consommation nationale moyenne en BRSA (boissons rafraichissantes sans alcool) est proche de 49 Litres/habitant/an. Elle se décompose comme suit :

- Eaux embouteillées : 22 L/hab/an ;
- Jus de fruits et boissons plates : 4,7 L/hab/an ;
- Boissons gazeuses : 22L/hab/an.⁶⁰

La marge de progression des jus de fruits et des boissons plates est plus importante. Ce phénomène est classique dans les modèles de consommation des boissons dans le monde (recherche de produits plus sains, moins caloriques et aux bénéfices additionnels).

Paragraphe 02 : historique et généralités de la filière boissons

Cette filière couvre la production et la commercialisation des boissons et des jus de fruits, le terme « boissons » incluant les boissons rafraichissantes sans alcool (BRSA) et les boissons alcoolisées.

1. Un peu d'histoire...et de géographie

L'Algérie a une longue histoire dans le domaine des boissons gazeuses, du vin et de la bière.

La société Hamoud Boualem a été créée dans la première moitié du 19ème siècle à Alger et continue à être un des leaders sur le secteur des boissons gazeuses, sous la forme actuelle créée en 1921.

On a vu par la suite apparaître de très nombreuses unités de production de boissons gazeuses sur tout le territoire, le plus souvent saisonnières.

Puis ce fut le tour des centres d'embouteillage d'eaux minérales, qui produisaient également la plupart du temps des boissons gazeuses aromatisées.

Enfin, avec l'instauration d'une économie d'Etat dans les années 1970/1980, le groupe GBA fut nationalisé.

Un groupe d'Etat, travaillant dans les secteurs de l'eau, des boissons gazeuses, des jus de fruits et de la bière fut mis en place. On peut également citer le groupe d'état ETK-Entreprise Touristique de Kabylie- qui a développé son eau minérale sous la marque Lalla Kedhidja. En outre, de nombreux autres embouteillages d'eaux à structure privée à El Golea, Jijel etc. ont vu le jour. Quant à la sous filière des vins, la production vitivinicole est sous le contrôle depuis 1968 de l'ONCV (Office National de Commercialisation des Vins). Récemment, le secteur privé s'est développé très rapidement surtout depuis 1996/1998, soit avec des marques

⁶⁰ Abdelkrim BOUDRA, op.cit.

nationales comme NCA, IFRI, SIDI-EL-Kebir, soit avec des franchises comme Coca-Cola, Pepsi-Cola, Meca-Cola, Orangina, déjà présentes en Algérie depuis longtemps, ainsi qu'avec des groupes étrangers comme Castel. Cet ensemble de producteurs représente 40 à 45 unités réparties sur tout le territoire, surtout sur la frange nord.

De par ses caractéristiques si particulières, la dimension de son territoire, alliée à un climat très chaud au sud et plus tempéré au nord mais avec 4 mois très chauds, un pouvoir d'achat limité, la période de Ramadan où la population consomme beaucoup le soir, l'Algérie a vu éclore dans toutes les wilayas des limonaderies quelque fois uniquement saisonnières à la limite du secteur informel. Il est difficile de les répertorier, la plupart des petites limonaderies ne sont pas recensées pour deux raisons essentielles : très souvent il n'y a pas eu d'inscription au Registre du commerce (RC) ou s'il y a eu inscription, l'objet ne porte pas sur la boisson. En outre l'atelier –à caractère artisanal- reste totalement informel.

Le secteur privé résulte de l'initiative et de la prise de risque industrielle de quelques familles, au maximum 7 à 8 en Algérie, ayant eu au démarrage des activités essentiellement commerciales. Le groupe Castel, créé à Bordeaux par la famille Castel est ainsi un exemple type de la réussite d'une famille. Au sein de ce secteur privé, on constate que le passage entre les générations adopte généralement d'une part l'ouverture sur le monde extérieur mais également le style de management.⁶¹

2. Généralités

Les Algériens ont un régime alimentaire riche en viande et en produits laitiers. Ils consomment surtout du mouton et de l'agneau, mais aussi du bœuf. La viande de veau, de cheval et de lapin est aussi consommée, mais en petites quantités. Parmi les viandes blanches, les Algériens privilégient le poulet et, à un degré moindre, la dinde. Les légumineuses à grains demeurent les produits de bases du régime alimentaire des Algériens, qui sont aussi de gros consommateurs de lait. On estime leur consommation à trois milliards de litres par années, les deux tiers de ce volume devant être importés.

L'ouverture du marché impose aussi de s'intéresser aux habitudes d'achat des algériens. Il est en effet difficile d'évaluer dans quelle mesure les produits de consommation occidentaux pourraient être acceptés en Algérie, car les techniques de commercialisation de type occidental n'ont pas encore été appliquées dans le marché de consommation algérien. Cependant, les habitudes d'achat des plus jeunes ménages commencent lentement à évoluer.

L'importante population des jeunes Algériens commence à manifester le désir d'adopter les modes de vie à l'occidentale. L'accroissement du nombre de femmes occupées intensifie la demande de produits transformés prêts à servir. Les méthodes traditionnelles de préparation des mets ne sont pas abandonnées, mais les consommateurs optent peu à peu pour des régimes et des produits alimentaires différents.

⁶¹ Analyse Filière Boissons, Rapport Général APAB/ EDPme, Algérie, juin 2005, p.15.

Cette tendance se répercute également sur les boissons : les consommateurs recherchent des produits plus sophistiqués (eaux aromatisées, jus multi arômes, multi vitamines ...) à la place des produits traditionnels (limonade, lait ...).

Tout choix de consommation, et pour les boissons en particulier, a pour ressorts des besoins :

- Physiologiques ;
- Nutritionnels (calcium, magnésium...);
- Liés au plaisir (goût, satisfaction...);
- Liés à l'image (faire partie d'un groupe...).

Les boissons doivent répondre à loi des 6S :

- Saveur ;
- Santé ;
- Sécurité ;
- Service ;
- Séduction ;
- Satisfaction (du rapport qualité/prix).

Concernant les boissons rafraichissantes sans alcool, il est important de noter que le marché est en phase de croissance avec une structuration qualitative de la demande. Les habitudes de consommation sont en train d'être installées et la demande se normalise peu à peu. Globalement les besoins s'affinent et les catégories de produits restent peu différenciées à l'intérieur des sous filière voire entre les sous filières.

Il faut noter également la faible culture diététique de la majorité des Algériens qui limitent les actions des entreprises souhaitant se positionner par rapport à ces valeurs/caractéristiques produits (ce constat est somme toute relatif car, sur le plan micro, des segments de marché émergent : le light serait de plus en plus consommé, l'expérience de IFRI qui capitalise sur une image de pureté construite dans la sous filière Eaux en lançant des jus et des boissons plates mérite d'être observée).

Pour les boissons gazeuses, que les algériens connaissent depuis plus d'un siècle, les remarques suivantes sont à noter :

- Longtemps ces boissons ont constitué un substitut au dessert ; cette situation demeure pour les catégories socioprofessionnelles à revenu moyen et faible ;
- La notion de boisson du terroir est très présente : des marques prestigieuses telles que Hamoud Boualem ou MAMI profitent toujours de ce capital image ;
- En conséquence, il existe des référentiels des goûts créés par ces marques.
- Les boissons plates sont une catégorie qui pour une partie est associée aux jus : dans de nombreuses régions, l'appellation jus est utilisée par les consommateurs et les entreprises elles-mêmes. A noter que les consommateurs identifient clairement les boissons aromatisées car elles rejoignent une pratique courante des consommateurs algériens qui consomment du sirop mélangé à de l'eau.

- Concernant les jus de fruits, la sous filière est caractérisé sur le plan de la demande par une indifférenciation aux conséquences catastrophiques. En effet, l'appellation jus est utilisée abusivement pour désigner une variété qui va des eaux aromatisées aux nectars. Cette situation est la conséquence du flou entretenu par les entreprises elle mêmes. A noter également que la réglementation précisant les caractéristiques des différentes catégories : jus, nectars...n'est toujours pas élaboré.
- S'agissant des eaux embouteillées, il est important de noter qu'en arabe parlé il n'existe pas de mots qui désignent la catégorie des eaux minérales et encore moins les eaux de sources, la distinction eaux minérale-eau de source est quasiment inexistante chez les consommateurs. Dans la consommation des eaux, les algériens n'accordent pas encore d'importance aux caractéristiques et composition du produit et son adaptation par rapport à leurs besoins spécifiques.

Des eaux conditionnées aux alcools (bières et vins), en passant par les jus de fruits et les boissons gazeuses, chacune des sous filière évolue selon sa logique propre.

L'offre "produit" évolue rapidement et on note, tant pour le contenu que pour le contenant :

- La poussée des boîtes dans le secteur des boissons gazeuses, bières et boissons plates ;
- L'explosion des boissons au thé (ce qui n'est pas encore le cas en Algérie) ;
- Le renouvellement des boissons aux fruits via le « new age » (nouveaux parfums, évasions, santé) ;
- L'arrivée des boissons énergisantes ;
- L'arrivée de boissons light ;
- Dans le secteur du vin, la poussé des vins de cépage et non plus de terroir, et l'avènement du 50cl ;
- Les nouvelles eaux aromatisées et divers boissons aux plantes qui apparaissent.

Tout ceci contribue à changer l'image vectrice de ces produits, leur positionnement, le code couleur, le packaging.⁶²

3. Système d'information et réglementation

3.1.Un système d'information insuffisant sur les activités de la filière

On note :

- Le manque d'un système d'information complet et fiable sur les activités de la filière boissons ;
- L'absence de transparence dans les relations des producteurs entre eux (conflits d'intérêt) ;
- L'absence, jusqu'à la création de l'APAB, de cadre professionnel adéquat, regroupant tous les producteurs de boissons pour constituer une force de proposition auprès des autorités publiques ;

⁶² Analyse Filière Boissons, Rapport Général APAB/ EDPme, op.cit, p.38-39.

- Le manque de canaux de soutiens et d'assistance efficaces proposés aux véritables producteurs de la filière.⁶³

3.2.La réglementation en Algérie

S'agissant de la réglementation on peut noter :

- La faiblesse, voire même l'absence pour certains segments d'activité, de réglementation des conditions et des normes d'hygiène dans les processus de fabrications, d'étiquetage et de conservation des produits ; ce qui implique des dangers pour la santé des consommateurs ;
- L'insuffisance de normes nationales et de références professionnelles sur les producteurs couvrant la fabrication des boissons (particulièrement les boissons aux fruits plates et gazeuses et les eaux fruitées) et pénalisant les véritables fabricants professionnels ;
- L'insuffisance du contrôle des conditions de ventes (nature des ingrédients utilisés, emballages- étiquetage, prix pratiqués, etc.) ;
- Le non respect par un grand nombre d'entreprises de la filière des normes alimentaires (process de production et qualité des produits). Les normes minima d'hygiène et de sécurité alimentaires non respectées.⁶⁴

Paragraphe 03 : Le marché algérien des boissons

La consommation alimentaire constitue le premier poste de dépense des ménages en Algérie. Le coefficient budgétaire de l'alimentation était de 52% (2011) et demeure une constante qui est mise en évidence par toutes les enquêtes de consommation. Les dépenses de consommation individuelle de ménages ont connu un accroissement moyen de 13.5%/an, sur la période 2005-2010. Le niveau de dépenses par habitant demeure cependant modeste (1600 \$ US/an/hab) comparé aux pays du nord de la méditerranée et légèrement inférieur à celui des pays voisins. Dans les zones urbaines, les 10% des ménages les plus riches consomment 30% de la consommation globale. Les 10% des ménages les plus pauvres n'en consomment que 3%.⁶⁵

1. Place des boissons dans le modèle de consommation alimentaire

La consommation des boissons est intégrée depuis longtemps dans les habitudes de consommation des Algériens. Durant la période coloniale, les habitants des villes avaient introduit dans leurs habitudes de consommation les boissons. La consommation des boissons était pendant longtemps un mode urbain des classes aisées. Pour les couches de population à faibles revenus, les boissons étaient considérées comme produit festif. Depuis l'indépendance, la consommation a connu un développement prodigieux, tirée par l'accroissement des populations urbaines et le développement de l'industrie. L'offre des produits est demeurée, cependant, et pendant longtemps, limitée en raison de la faiblesse de l'investissement privé.

⁶³ Analyse Filière Boissons, Rapport Général APAB/ EDPme, op.cit, p.54.

⁶⁴ IDEM

⁶⁵ La filière boissons en Algérie, synthèse 2012, op.cit, p.112.

La libéralisation de l'activité et l'ouverture du marché ont entraîné à la fois une diversification de l'offre et un accroissement des volumes. L'étude de 2005 a situé la consommation à 33,6 litres/tête/an, l'enquête « niveau de vie de 1995 » réalisée par l'ONS avait situé la consommation à 19 litres/tête/an⁶⁶.

Le modèle de consommation algérien s'oriente de plus en plus vers le modèle international en raison d'une offre de produits transformés par les IAA. Cette tendance s'observe aussi pour les boissons, avec cependant une particularité culturelle qui tient à l'interdit religieux pour les boissons alcoolisées. Les consommateurs algériens recherchent des produits plus sophistiqués à la place des produits traditionnels.

1.1. Mode de consommations des boissons

Les modes de consommation se différencient avec l'urbanisation, les modes de vie et l'offre de l'industrie des boissons.

1.1.1. Boissons gazeuses

Après une période de « structuration qualitative de la demande », signalée par l'étude 2005, les besoins s'affinent et se diversifient.

La première diversification est réalisée par les colas grâce aux franchises « Coca Cola » et « Pepsi Cola ». Les sodas des deux franchises ont été adoptés (marques Fanta, Miranda, 7UP, etc.).

La deuxième vague de diversification est introduite par les produits diététiques. Les produits « light » sont adoptés dès leur introduction sur le marché. On les retrouve dans les sodas, les colas et les jus. L'autre évolution est le développement des boissons aromatisées à base d'eau minérale ou de source.

Le consommateur algérien a adopté les marques des franchises internationales, tout en gardant son attachement aux marques locales considérées comme des produits de « terroir ». Des marques comme « Hamoud Boualem » ou « Mami » profitent toujours de leur prestige.

1.1.2. Jus de fruits et boissons plates

Les jus de fruits font partie depuis longtemps des habitudes de consommation des Algériens. Les jus de fruits industriels se sont substitués à la tradition fortement ancrée des préparations à domicile. La consommation progresse fortement grâce à la qualité des produits et à l'étalement le long de l'année de la consommation. La consommation des jus s'est aussi fortement diversifiée par le produit et le conditionnement. Le produit s'est diversifié par les nectars et les fruits exotiques. Le conditionnement s'est, quant à lui, diversifié par le conditionnement en carton et les petites contenances.

Les boissons plates sont souvent assimilées aux jus. Dans plusieurs régions, la même appellation est utilisée pour ces deux produits par les consommateurs. La réglementation fait

⁶⁶ La filière boissons en Algérie, synthèse 2012, op.cit, p.112-113.

cependant une nette distinction, en fixant la teneur en extrait. La consommation augmente fortement pour ces produits car elle est ancrée dans des habitudes de consommation du sirop mélangé à de l'eau.

1.1.3. Eaux embouteillées

Les eaux embouteillées constituent une nouvelle tendance dans la consommation des boissons par les algériens. La première marque remonte aux années 1940. C'est dans les années 1990 que la consommation a pris un grand essor. La première marque privée « Ifri » a constitué une innovation par son conditionnement et l'image d'un produit de qualité. L'offre des eaux embouteillées s'est fortement diversifiée, avec pas moins d'une quarantaine de marques sur le marché. Le produit est recherché pour la qualité de l'eau avec des attributs « thérapeutiques ». Le petit conditionnement (33cl) connaît un grand succès et se développe grâce à la restauration hors foyer.

1.1.4. Boissons alcoolisées

Les boissons alcoolisées sont frappées par les interdits religieux et par des restrictions imposées notamment par le système de valeurs morales du pays, le code de la route et les agréments d'ouverture et d'exploitation des débits de boissons. Néanmoins le marché des boissons alcoolisées demeure actif.

La consommation de la bière s'est développée en Algérie grâce, notamment, à la qualité des produits offerts et à l'introduction de la cannette, mieux adaptée à la consommation hors débits de boissons. Un produit dérivé « bière sans alcool » a fait apparition mais sa consommation demeure marginale.

La production vitivinicole est encouragée par la politique agricole avec des plantations importantes de renouvellement, voire d'extension des superficies. L'argument d'exportation motive cette politique, mais les volumes exportés régressent en raison de la forte concurrence sur les marchés internationaux. Le marché intérieur devient stratégique. L'ONCV fait des efforts pour écouler sa production. Il faut noter, par ailleurs, l'entrée de producteurs privés avec une offre de vins de qualité.

2. Compétitivité de l'industrie des boissons

2.1.Cas des BRSA

Les exportations des sodas et d'eaux embouteillées ont fortement progressés depuis 2003, ce qui atteste d'une compétitivité prix et même qualité. Cette compétitivité peut être considérée comme durable, en raison des gisements de productivité que recèlent les grandes entreprises. Le démantèlement des tarifs douaniers dans le cadre de la ZALE (Zone Arabe de Libre Echange) peut cependant constituer une menace. Le poids des taxes intérieures peut aussi constituer un facteur de baisse de la compétitivité.

2.2.Cas des boissons alcoolisées

Les exportations des vins ont fortement régressé. La compétitivité du produit algérien se pose avec acuité. Cette baisse trouve son explication dans le nouveau contexte mondial caractérisé par la baisse de la consommation dans les marchés européens et l'arrivée de nouveaux producteurs (Chili, Australie, Afrique du Sud). Les marchés qui progressent (Asie) sont demandeurs de produits de qualité.

Pour les bières, le produit local est compétitif par rapport aux produits européens, malgré le poids de la fiscalité. Le progrès réalisés dans la qualité et la réputation des marques (en franchise) ont amélioré la compétitivité du produit local, les importations sont réalisées pour des qualités non disponibles sur le marché national ou de grande réputation mondiale.

3. Environnement de l'industrie

L'ouverture de l'économie nationale dans les années quatre-vingt-dix a permis un développement prodigieux de l'investissement privé et a entraîné la disparition du secteur public dans la filière boissons, à l'exception de l'ONCV pour la sous filière vitivinicole.

Les réformes structurelles ont aussi concerné l'ouverture du commerce extérieur. Dans le prolongement de ces réformes, l'Algérie a signé des accords de libre-échange avec l'Union européenne et la ZALE.

Cependant, cette ouverture n'a pas été accompagnée d'une mise à niveau de l'administration. C'est le cas, en particulier, des administrations des douanes, des impôts et du commerce.

Le système bancaire public accuse lui aussi un retard par rapport à la dynamique des investissements. Le financement bancaire reste limité, il ne joue pas encore le rôle moteur attendu pour le développement industriel.

Une des conséquences néfastes de ce déséquilibre dans les réformes est le développement de l'économie informelle.

3.1.Contrôle de la distribution des produits alimentaires

Le système de distribution des produits constitue une forte contrainte pour les producteurs qui se retrouvent dépendants de distributeurs-grossistes qui usent des ventes sans factures.

Le dysfonctionnement du système de distribution entraîne des dérives au niveau de la distribution de détail, avec des produits distribués sans respect des conditions d'hygiène. Ce dysfonctionnement favorise aussi des pratiques de contrefaçon sur les marques.

Le contrôle incombe à plusieurs administrations : services du Ministère du Commerce, douanes et administration des impôts.

Un effort important est réalisé dans le domaine du contrôle de la qualité par les services du Ministère du Commerce. Les contrôles effectués sont de deux types : les contrôles physico-chimiques et les contrôles microbiologiques.

En 2011, sur 251 404 interventions des services de contrôle à travers le territoire national 4,4% d'entre elles, soit, 11 025 interventions, ont été consacrées au secteur des boissons et eaux embouteillées (75% au niveau du commerce de détail, 14% au niveau de la production, 9% au niveau du commerce de gros et 3% au niveau des services).

85% en moyenne des contrôles se sont révélés conformes aux normes, en nette amélioration par rapport aux années précédentes.⁶⁷

3.2.Le secteur informel

Des pratiques informelles sont constatées. Les pouvoirs publics admettent l'existence du phénomène, mais estiment qu'un effort important est réalisé. Il est difficile de situer l'importance du secteur informel, mais un faisceau d'indices révèle ses formes :

- Des pratiques d'imitation de marques ou de conditionnement sont constatées, et des affaires sont parfois apportées devant la justice ;
- Des mises sur le marché de produits sans étiquetage ;
- Des préparations de « charbet » sans respect des règles d'hygiène se pratiquent ;
- La sous-facturation est parfois pratiquée par des distributeurs de gros ;
- La distribution des produits est réalisée hors magasins, sans respect des conditions d'hygiène notamment en période estivale et pendant le mois de Ramadan.

4. Analyse du positionnement stratégique de la filière

4.1.Benchmark international

Selon une étude internationale, le marché algérien des BRSA est caractérisé de marché croissant. Il compte parmi les 9% des pays qui enregistrent une croissance supérieures à 7,8%. Il se positionne sur le même rythme de croissance que ceux du Maroc, de la Tunisie et de l'Egypte.

Concernant la consommation par habitant, 20% des autres pays ont une consommation inférieure à 53,6 litres alors que les évaluations réalisées par l'étude 2005 et son actualisation situent le niveau de consommation en Algérie, à 55. » l/hab/an pour 2008 et à 57 l/hab/an pour 2011.

⁶⁷ La filière boissons en Algérie, synthèse 2012, op.cit, p.118.

4.2. Développement de l'offre et des technologies

Tableau N°07 : Développement de l'offre et des technologies

	ALGERIE	TENDANCE MONDIALE
Offre de produits		
Sodas	Limonades et autres boissons gazeuses carbonatés	Identique
Eaux embouteillées	Eau minérale Eau minérale gazéifiée Eau de source	Identique+eau de table
Eaux aromatisés ou fruités	Forte diversification	Gamme plus resserrée sur les grandes marques internationales
Jus	Gamme diversifié	Gamme plus étendue Purs jus Produits de terroir (France, Tunisie, etc.)
Bière	Produit de qualité mais de base	Produit de qualité et produit de terroir
Vins	Qualité instable	Produit de qualité et de terroir
CONDITIONNEMENT		
Eaux embouteillés	PET dominant suivie du verre	PET et verre pour la restauration
Sodas	Verre, PET, cannette	Identique
Eaux aromatisés et fruités	PET dominant suivi de verre	Identique et tendance gobelet format en carton
Jus	Carton, PET, verre	Carton, verre
Bières	Verre jetable, cannette	Verre jetable, tonneaux pour pression, cannette.
Vins	Verre, carton	Verre, carton
TECHNOLOGIE		
Toutes filières	Aux normes internationales utilisant des technologies modernes pour les grandes entreprises et obsolètes pour les petites.	Aux normes internationales avec des standards élevés de qualité de production et un très grand degré d'automatisation

Source : La filière boissons en Algérie, synthèse 2012.

4.3. Performances économiques

Le benchmark réalisé à partir des entreprises françaises montre que les ratios sont beaucoup plus favorables pour les entreprises algériennes en ce qui concerne les taux de valeur ajoutées

et les taux de marge d'exploitation notamment en raison des consommations intermédiaires moins coûteuses (eau, énergie, services, etc.).

L'avantage comparatif reste donc à l'Algérie, qui a d'ailleurs vu l'implantation d'un nombre important de sociétés multinationales dans cette filière ces dernières années.

4.4.L'analyse par le modèle de M.Porter

4.4.1. Le déterminant de la demande

Le potentiel de croissance du marché national est contrasté, dégageant trois perspectives possibles :

- Une évolution incertaine pour les filières des boissons alcoolisées, en raison des restrictions imposées par les autorités locales dans l'octroi des agréments et d'un marché à l'export de plus en plus difficile ;
- Un marché proche de la maturité pour les filières des boissons gazeuses ne pouvant être tiré que par l'accroissement démographique ;
- Un marché potentiel élevé pour les filières des jus et des eaux embouteillées. Pour ces filières, les perspectives de développement sont certaines.

Ce déterminant doit inciter les entreprises à se développer sur les filières à fort potentiel de croissance.

4.4.2. Les déterminants de l'offre

A) Ressources humaines

Le personnel, de formation correcte, ne possède pas cependant de compétence confirmée dans le domaine des boissons. Le système de formation universitaire et de la formation professionnelle ne dispensent pas de formation spécifique. Les entreprises dépendent de leurs fournisseurs de matériel ou d'ingrédients pour la formation technique la contrainte de main d'œuvre qualifiée se pose avec acuité pour l'industrie de la bière et du vin.

B) Ressources en savoirs

Les grandes entreprises et les franchises internationales ont la possibilité de développer des savoirs spécifiques à leur filière. Les PME sont souvent dépourvues en savoirs. Le projet de création d'un centre technique et le programme de mise à niveau peuvent constituer une réponse adéquate à cette contrainte.

C) Ressources en capital

Les enquêtes « producteurs » et l'analyse des bilans ont montré que des opérations d'investissements importants et récents sont réalisées chez les acteurs dominants. Des augmentations de capital sont effectuées pour soutenir ces efforts. Le financement devient un facteur important.

D) Ressources naturelles

Elle concerne les ressources en eau. Elle est à l'origine du développement prodigieux de la filière des eaux embouteillées. Elle constitue cependant une contrainte pour l'investissement en raison des autorisations de forage. La protection des nappes constitue par ailleurs une autre contrainte.

E) Infrastructure

L'infrastructure routière est en nette amélioration. L'autoroute Est-Ouest est une réalisation structurante de l'implantation des investissements. Elle peut aussi favoriser la mobilité de la main-d'œuvre.

5. Structure, stratégie et rivalité entre les entreprises

L'ouverture du marché et l'arrivée de franchises internationales ont profondément transformé la structure de l'industrie des boissons. La disparition rapide des entreprises publiques des BRSA et de la bière a permis aux nouveaux arrivants de capter des parts de marchés importantes. Certaines entreprises privées ont réussi à se mettre à niveau des standards des franchisées en innovant dans le conditionnement, les méthodes de distribution et la promotion.

Actuellement le marché est dominé par quelques entreprises leaders dans la filière.

Section 02 : Méthodologie de recherche et présentation de l'entreprise

Dans cette présente section, nous allons aborder dans un premier temps la méthodologie de recherche utilisée pour réaliser notre travail, et dans un second temps nous allons présenter l'entreprise et analyser son comportement face à la concurrence.

Paragraphe 01 : Méthodologie de recherche

1. La démarche méthodologique

Pour réaliser notre travail, nous avons utilisé des outils de collecte d'information pour mener une enquête au sein de l'entreprise HAMOUD Boualem.

La démarche qualitative, qui est l'étude empirique nous a servi d'outil d'analyse des différentes données, afin de répondre à notre problématique.

Remarque :

Le secteur de l'emballage est de plus en plus perçu par les industriels algériens comme un élément essentiel de l'attractivité de leurs produits, en particulier sur le marché local. La filière est structurellement importatrice, aussi bien en matière premières destinées à la fabrication d'emballage qu'en produits finis.

1.1.Les objectifs méthodologiques

L'une des étapes les plus importantes, est celle de la fixation d'objectifs méthodologiques. Elle constitue une étape préliminaire, qui permet de détecter les éléments important à prendre en considération pour mener une analyse approfondie de notre travail.

Le rôle de cette étape est d'identifier toutes les sources possibles d'informations, de définir la manière optimale de collecter l'information, ainsi que les différents outils nécessaires mobilisés, comment cibler l'information recherchée, enfin comment traiter cette information.

1.2.Présentation de l'enquête

L'enquête menée dans le cadre de notre travail de recherche à été réalisée, au niveau de l'entreprise industrielle de production de boissons « HAMOUD Boualem ».

L'objectifs est d'analyser « les déterminants de compétitivité », c'est-à-dire de décrire la manière dont l'entreprise construit son avantage concurrentiel afin de faire face à la concurrence.

2. La méthode de collecte d'information

2.1.L'entretien

Pour collecter les informations nécessaires à la réalisation de notre travail, nous avons procédé à des entretiens sous formes de multiples questions ouvertes. L'ensemble des réponses apportées par les responsables des différents services (en particulier Mr C.R responsable Grands Comptes & Export) ont constituées la source d'information principale de notre travail. Celle-ci fut appuyée part des documents qui nous ont été transmit par Mr C.R Responsables Grands Comptes & Export.

Paragraphe 02 : Présentation de l'entreprise

1. Création de l'entreprise

La création en ALGERIE de la société de production de boissons gazeuses et de sirops HAMOUD Boualem, l'une des plus anciennes entreprises, tous secteurs confondus, remonte à la première moitié du 19ème siècle.

A l'origine, l'entreprise HAMOUD Boualem produisait des arômes, des boissons gazeuses et des blocs de glaces.

En 1878, l'entreprise fut construite dans le quartier de belcourt. Dans le cadre de son extension, elle fut transférée, au début du 20ème siècle, dans ses locaux actuels, sis au 201 Rue Hassiba Ben BOUALI, dans le quartier du RUISSEAU (EL ANNASSER).

Durant la première exposition universelle de PARIS en 1889, les boissons HAMOUD Boualem furent classées hors concours et ont obtenu la plus haute distinction, à savoir, vingt médailles d'or qui font l'emblème et le logo présents sur l'étiquette de la bouteille de limonade blanche.

Au début des années 40, l'entreprise a commencé à connaître des difficultés financières qui ont engendré sa faillite. En 1949, la crise fut surmontée et la société reprise par ses fondateurs.

En 1950, l'entreprise tente de diversifier ses activités en créant une filiale destinée à la production de pâtes alimentaires.

Quelques années plus tard, L'ALGERIE indépendante et le régime socialiste adopté, l'entreprise HAMOUD Boualem voit sa filiale de production de pâtes alimentaires nationalisée en 1964. Depuis cette date, HAMOUD Boualem se consacre à la gestion, à l'exploitation et au développement de la production de boissons gazeuses.

Indissociable de la société HAMOUD Boualem, la marque « SELECTO » a joué et continue de jouer un rôle prépondérant dans l'évolution de l'entreprise.

L'origine du nom « SELECTO » vient de l'idée "Select", dans le sens du choix et de la sélection des meilleures matières pour son élaboration. L'idée vient aussi de la perfection par rapport aux produits concurrents.

Il faut savoir que la concurrence sur le marché algérien des boissons gazeuses déjà à l'époque, était dure. En effet, la société Coca-Cola, s'est installée dans tous les pays ayant connu le débarquement militaire américain sur leur territoire, durant la seconde guerre mondiale et s'est établie en ALGERIE aux environs de 1949. Elle a continué à activer dans notre pays même après l'indépendance aux côtés d'autres entreprises étrangères de boissons gazeuses, telles entre autres, le Brasserie Glacière ALGERIE (BGA) et MONSERRAT, toutes deux françaises.

Avec l'amorce de la politique des nationalisations et la consécration du monopole d'Etat sur le commerce extérieur (loi n°78-02 du 11 février 1978)⁶⁸, ces entreprises étrangères fermeront leurs portes en 1978.

2. Evolution de la société HAMOUD Boualem

La période 1978-1993 marque la phase de déclin de l'entreprise, qui voit sa production chuter d'année en année, en raison, entre autres, des difficultés rencontrées dans l'importation des équipements et des matières premières nécessaires à la fabrication de la boisson. La politique de libéralisation du marché enclenchée dans le pays à partir des années 1992-1993 a été bénéfique pour la société.

Elle a permis de renouveler les équipements de l'unique unité de production, la production augmente de 20% chaque année.

En 2000, l'entreprise s'associe pour fonder la société Sodas et Boissons d'Algérie, qui produit toutes les boissons de la gamme HAMOUD Boualem.

En 2007, les établissements HAMOUD Boualem & Cie inaugurent leur première unité de production régionale à Oued Tleat dans la wilaya d'Oran.

⁶⁸ Journal Officiel de la République Algérienne, N°7, 14 février 1978

En 2001, la Food and Drug Administration a bloqué l'importation de Slim Orange. Le produit contenait un colorant alimentaire, le E124, pourtant reconnu comme sans effet néfaste et autorisé en Algérie et dans tous les pays de l'Union Européenne. Les autres produits de la société HAMOUD Boualem n'ont pas été concernés par cette mesure. Depuis, la société HAMOUD Boualem afin d'éviter toute polémique a décidé de remplacer le colorant concerné.

Depuis 2008, la société est une société par actions.

A partir de 2010, HAMOUD Boualem, rentre dans le capital d'une usine de jus de fruits avec des investissements privés à Sétif.

La société se diversifie dans les eaux embouteillées avec l'acquisition d'une eau de source à Sidi bel Abbès et d'une eau minérale à Akbou en Kabylie, l'usine et la marque JUTOP à Boufarik et un terrain adjacent pour accueillir une nouvelle usine de sodas. Ceci est un grand changement pour l'entreprise en si peu de temps.

La société HAMOUD Boualem change alors sa physionomie et se structure autour de trois piliers : sodas, jus, et eaux.

Face à tous les changements politiques qu'a connus l'Algérie, l'entreprise HAMOUD Boualem a toutefois su s'adapter aux nouvelles règles commerciales, pour se développer et créer des partenariats, accords et concessions pour la promotion de l'exportation de ses produits vers certains pays européens.

2.1. Concessions

La société HAMOUD Boualem a accordé en 1997 à "Source PAROT", entreprise d'eau minérale, le droit d'exploiter la marque et de commercialiser le "SELECTO", produit star de la firme, contre le versement de royalties redevables à partir de l'année 2011.

Dans la même optique de développement, HAMOUD Boualem a accordé à l'entreprise "Limonaderie HAFIZ" le droit d'exploitation de toute la gamme de produits.

En 1991 HAMOUD Boualem cesse le fonctionnement d'une chaîne d'embouteillage pour la revendre en 1996 à la société "Limonaderie HAFIZ".

Cette dernière mettra trois (03) années pour la remettre en état et la rendre fonctionnelle.

Et ce n'est qu'en 1999, qu'elle devient prestataire et commence la production et la distribution des produits HAMOUD Boualem pour que le 1^{er} avril 2000 elle se mette à payer sa redevance à HAMOUD Boualem.

2.2. Partenariat

Quelques années plus tard et après avoir constaté le succès remporté par les concessions accordées aux différentes entreprises, HAMOUD Boualem décide de se lancer dans l'aventure du partenariat en créant une nouvelle entreprise en association un investisseur algérien externe à la société HAMOUD Boualem.

Cette entreprise créée en 2000, située à MEFTAH⁶⁹, ayant pour dénomination commerciale SBA⁷⁰ est détenue par HAMOUD Boualem à hauteur de 40%. Sa capacité de production est de 20 000 caisses/j. C'est la première expérience en matière de partenariat pour l'entreprise qui est restée longtemps une société familiale.

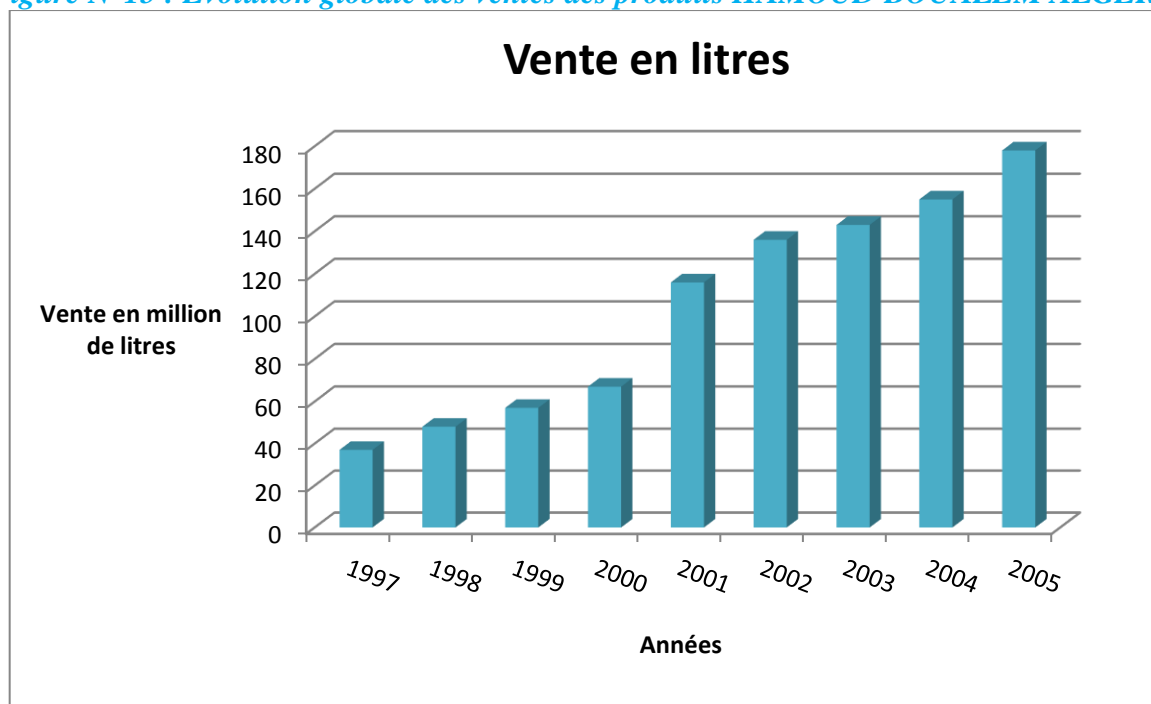
2.3.Exportations

HAMOUD Boualem a réussi le tour de force en exportant en février 1999 sa boisson en ANGLETERRE. Cette réussite constitue une performance pour l'entreprise au regard des mesures sévères de contrôle imposées par les services anglais spécialisés en la matière sur les marchandises étrangères devant être introduites sur leur territoire. Par la suite, HAMOUD Boualem a procédé à des exportations vers la France. Des propositions dans le même sens émanant d'autres pays sont à l'étude.

2.4.Evolution des ventes

Le graphe ci-dessous permet de visualiser l'évolution croissante des ventes des produits HAMOUD Boualem. Les ventes ont quasiment doublé entre 1997 et 2000 pour passer de près de 37 millions de litres à plus de 67 millions de litres, malgré des épreuves rudes à surmonter, telles que les promotions spectaculaires de Coca-cola ou encore l'arrivée sur le marché en 1999 du second mondial de la limonade qu'est Pepsi-Cola.

Figure N°15 : Evolution globale des ventes des produits HAMOUD BOUALEM ALGERIE



Source : HAMOUD Boualem

⁶⁹ Située dans la banlieue Est d'Alger

⁷⁰ SBA : Sodas et Boissons d'Algérie

En 2001, les ventes des produits HAMOUD BOUALEM ont littéralement décollé, grâce entre autre, à l'accord de partenariat et à la concession accordée à un nouvel embouteilleur.

3. Chiffre d'affaires

Tableau N°08 : Évolution du chiffre d'affaire de la société HAMOUD Boualem

Année	Pourcentage	Chiffre d'affaires*
1995	240
1996	+ 40 %	336
1997	+ 13%	380
1998	+ 37.5%	522
1999	+ 50%	718
2000	+ 18 %	847
2001	+ 32,5%	1123

*Chiffre d'affaires en millions de DA.

Source : HAMOUD Boualem

Indissociable des ventes, le chiffre d'affaires n'a cessé de croître durant ces dernières années, et cela pour de multiples raisons liées à :

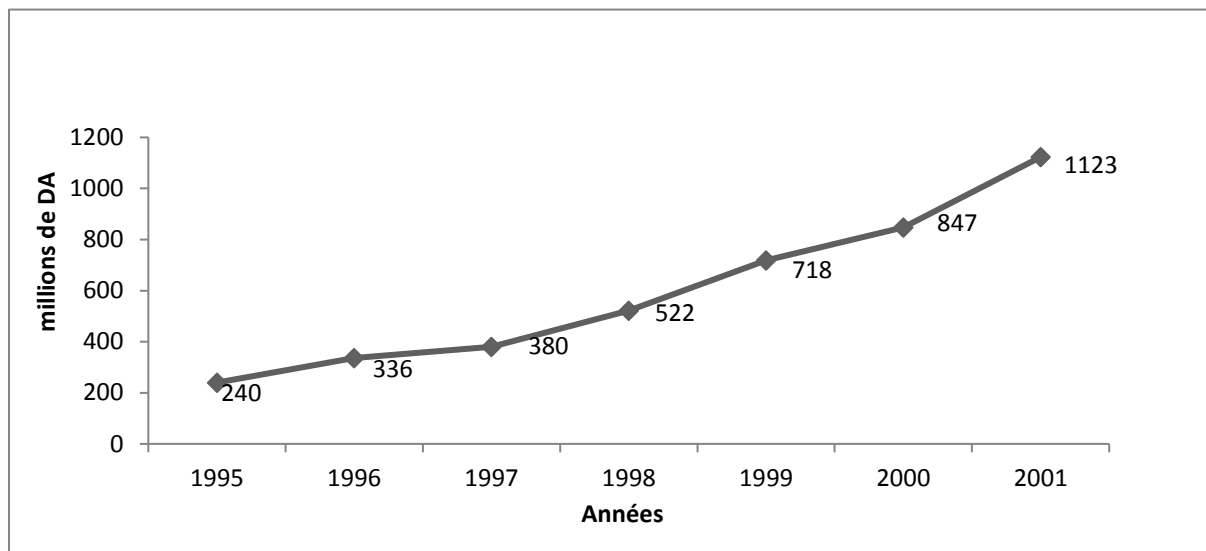
- l'amélioration des infrastructures et le lancement de la petite bouteille en 1998 ;
- l'amélioration de la gestion interne en 1999 ;
- le nouvel emballage sur les grandes bouteilles ;
- le lancement d'un nouveau produit en petite bouteille, le SLIM BITTER en 2000 ;
- et le lancement du sirop durant l'année 2001.⁷¹

Tous ces efforts ont permis à HAMOUD Boualem de maintenir un taux de croissance plus ou moins régulier et stable.

⁷¹ Document interne de l'entreprise.

Afin de mieux visualiser l'évolution du chiffre d'affaires de la firme, nous avons établi le graphe suivant :

Figure N°16 : Evolution du chiffre d'affaires en millions de DA



Source : HAMOUD Boualem

4. Réseau de distribution

« La distribution est une variable du marketing mix qui est incontournable, au même titre que le produit ou le prix. On peut éventuellement vendre sans faire de publicité ou de promotion des ventes ; on ne le peut pas sans un circuit de distribution quelle que soit sa forme, même s'il est très court comme dans le cas, par exemple, d'une vente usine. ».⁷²

Le réseau de distribution, maillon faible de la société HAMOUD Boualem, n'a pas toujours été ce qu'il est aujourd'hui. En effet, dès sa création et étant consciente de la nécessité d'avoir un réseau de distribution bien structuré pour assurer son évolution, la société a décidé de lancer son réseau de distribution. Quelques décennies plus tard, elle possédait cinquante camions qui distribuaient la limonade jusque dans les endroits les plus reculés de la région centre du pays.

En 1971, suite à divers problèmes, tels les pénuries de pièces de rechange ou encore les vols dont elle a été victime, l'entreprise a dû opter pour le démantèlement de son réseau de distribution qui ne prit fin que quatre ans plus tard, soit en 1975. Cette période de transition a permis à HAMOUD Boualem de mettre en place un réseau de distribution pris en charge par des opérateurs privés, système d'exploitation qui fonctionne jusqu'à aujourd'hui.

Bien que le produit fût disponible dans la quasi-totalité des régions du pays, la société HAMOUD Boualem, consciente des défaillances de ce système (maîtrise des coûts sortie

⁷² LINDON Lendrevie, Mercator 6^e édition, Ed. DALLOZ, Paris, 2000, p.333

usine ou encore régulation entre les différentes périodes de l'année), a tenté de récupérer le réseau de distribution. Mais ce fut un échec en raison des problèmes de facturation, c'est à dire la difficulté à obtenir des factures auprès des détaillants. Ce n'est qu'en 1998 qu'un système mixte a été mis en place pour suivre le lancement de la petite bouteille et permettre une distribution par secteur.

Paragraphe 03 : Analyse de la compétitivité de l'entreprise HAMOUD Boualem

1. Organisation de l'entreprise

L'entreprise HAMOUD Boualem est une entreprise familiale, de statut juridique SPA "société par actions".

1.1.Fonction financière

La fonction comptabilité et finance se donne pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financiers part afin :

- De donner des informations sur la situation financière de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs ;
- D'aider à la décision en mettant en avant les données économique nécessaires ;
- D'utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'entreprise ;
- D'obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaire pour le développement de l'entreprise.

Au sein de l'entreprise HAMOUD Boualem, le service comptabilité récupère et enregistre toutes les opérations financières de la société. Ces opérations permettent aux gérants un contrôle quotidien et continu des flux de marchandises ainsi que la prise de décision sur des orientations stratégiques.

1.2.Fonction production

La fonction production englobe l'ensemble des activités qui transforment des matières et composants en produits vendus aux clients.

Le rôle principal de cette fonction au sein de l'entreprise HAMOUD est de transformer la matière première (eau, sucre, CO₂,...) en produit fini d'une part. D'autre part elle veille à l'application des règles d'hygiène.

Cette fonction collabore avec les départements d'approvisionnement et de qualité et la fonction commercial qui établi un planning de production à la semaine, pour motiver les ouvriers d'une part, et couvrir la forte demande d'autre part (cette méthode de planification se fait en fonction de la demande dans l'objectif est : de satisfaire le client dans le moment où il a besoin, et d'éviter la surproduction ou le sur stock).

La fonction production, représente la fonction clé de l'entreprise.

Nonobstant les progrès (automatisation total, technologie moderne utilisée...) enregistrer par l'entreprise cette fonction est en constante amélioration, et doit continuellement s'adapter et se perfectionner pour faire face aux exigences de la demande.

1.3.Fonction marketing

La fonction marketing et vente regroupe l'ensemble des activités et processus permettent à une entreprise de comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché sur lequel elle évolue d'une part, d'autre part d'essayer d'influencer le comportement des consommateurs dans le sens de ses objectifs.

L'entreprise fait aujourd'hui face à un triple défi : la globalisation, le progrès technologique et la déréglementation.

Pour répondre aux exigences des clients, l'entreprise HAMOUD Boualem a mis en place un système d'information marketing dont le but est de faciliter aux gestionnaires l'expression du besoin, la collecte et la diffusion de l'information à temps.

La fonction marketing, par le biais de l'enquête, les foires, les salons ...arrive à percevoir le niveau de satisfaction de ses consommateurs.

L'entreprise HAMOUD Boualem arrive grâce à cette fonction a cerné son environnement.

Les politiques de marques, de gammes, de prix, de publicité et des relations avec les distributeurs représentent les fondements des stratégies de l'entreprise dans la conquête des marchés.

1.4.La direction générale

La fonction de direction générale consiste à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, prendre d'éventuelles mesures correctives.

La poste de directeur général est occupé par un des héritiers du fondateurs de la société « M.HAMOUD Boualem ».

Il a pour mission de :

- Diriger, gérer et représenter l'entreprise familiale ;
- Planifier et répartir les différentes tâches ;
- Contrôler la production afin de déterminer et atteindre les objectifs définis.

Cette fonction représente le cœur de l'entreprise, c'est elle qui impulse l'activité de commercialisation, de financement, d'approvisionnements, de qualité, technique, et les activités liées au personnel.

1.5.Ressources humaines

La fonction ressources humaines a pour missions de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement.

L'entreprise emploie un nombre important de salariés classé comme suit :

- Des ouvriers non qualifiés qui travaillent de façon temporaire ;
- Des ouvriers qualifiés qui travaillent de façon contractuelle ;
- Des agents de maîtrise et des cadres dont l'emploi est permanent.

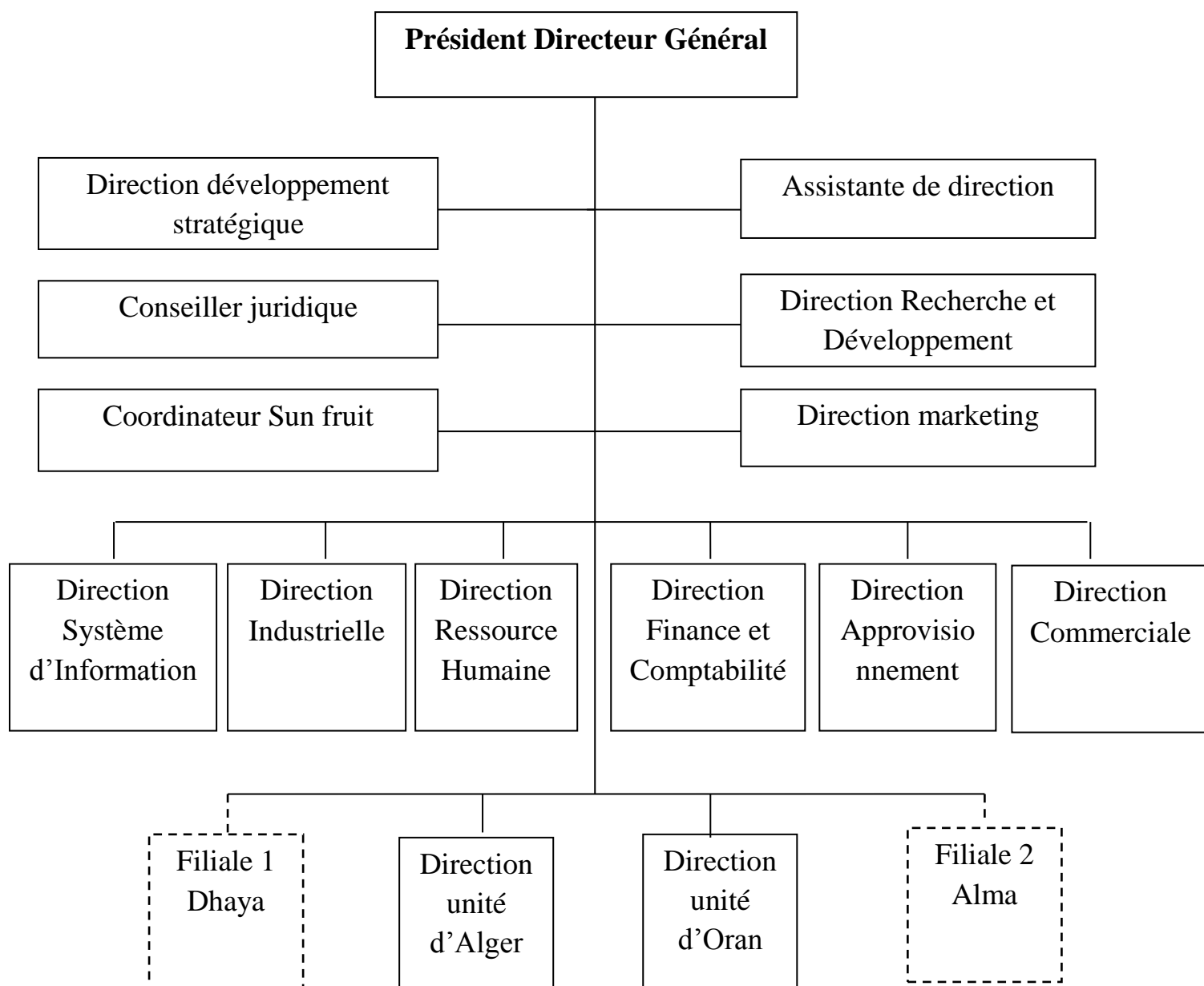
L'entreprise ne rencontre pas de problèmes liés à l'absentéisme du fait que le travail est rémunéré par heure, et le pointage se fait soit avec une machine pointeuse soit par cartes magnétiques ou par empreintes. On ce qui concerne les problèmes liés aux accidents de travail, la modernité des équipements rend les accidents très rares.

Malgré la bonne gestion des ressources humaines et la performance du personnel, l'entreprise souffre de la fuite des personnels ainsi que d'un manque de formation dudit personnel.

Remarque :

Nous nous sommes intéressés à travers cette partie aux fonctions principales de l'entreprise HAMOUD Boualem. Un organigramme détaillé est proposé juste après.

Figure N°17 : organigramme de l'entreprise



Source : Document interne à l'entreprise

2. Portefeuille de l'entreprise

L'entreprise HAMOUD Boualem fabrique trois types de boissons :

- Les sodas ;
- Les sirops ;
- Les jus de fruits.

Les trois boissons les plus célèbres de la marque sont Hamoud la Gazouz Blanche, le Selecto et Slim.

2.1. Les sodas

L'entreprise comporte une large gamme de sodas composée par :

- Le Selecto : créé au début de XX^{ème} siècle sous le nom « VICTORIA », le selecto est indissociable de la société HAMOUD Boualem. Ce soda a joué et continue de jouer un rôle prépondérant dans l'évolution de l'entreprise. C'est une boisson à l'essence de pomme, indissociable des traditions algériennes. Le Selecto existe aussi en formule Light.

Le produit Selecto représente le produit phare de l'entreprise, il est générateur de 40% du chiffre d'affaire.⁷³

- La Gazouz blanche ;
- Slim citron ;
- Slim orange ;
- Slim bitter ;
- Slim orange ;
- Slim fraise.

Il existe différents types de conditionnements des Sodas :

- En verre, ou en plastique (plus précisément le PET qui est une matière plastique du groupe des polyesters) ;
- De 25cl à 2L.

2.2. Les sirops

Un savoir faire qui remonte à la création de la société, les sirops se déclinent aujourd'hui en cinq parfums : menthe, grenadine, orange, citron, pêche.

En choisissant d'utiliser des arômes naturels d'une qualité exceptionnelle, un sucre de premier choix, HAMOUD obtient un sirop d'une qualité et d'un goût inégalable sur le marché.

Les sirops n'existent qu'en bouteilles en verre d'une contenance d'un litre.

⁷³ Document interne de l'entreprise.

2.3.Boissons aux jus de fruits

Pour répondre à la demande des consommateurs, l'entreprise a mis au point des boissons aux jus de fruits naturels.

Sont déjà sur le marché : une boisson à l'orange, et un cocktail tropical, un duo raisin mûre, un duo pomme ananas et une au citron en attendant de nouveaux parfums qui viendront enrichir la gamme.

Tableau N°09 : gamme de produits

Boissons d'un litre en verre (boisson gazeuse)	Boissons de 25cl en verre (boissons gazeuse)	Boissons d'un litre en verre (sirops)	Boissons en verre 25 cl et 1l (jus aux fruits)	Boissons (PET) 1L et 2L et 33cl
-Selecto - la gazouz blanche -slim orange -slim citron -slim orange -slim fraise	-selecto -selecto light -la gazouz blache -slim orange -slim citron -bitter	-menthe -grenadine -citron -pêche -orange	-orange -cocktail tropical -raisin mûre -pomme ananas -citron	-selecto -selecto light (seulement 33 cl et 1l) -la gazouz blanche -la gazouz blache light -slim orange -slim citron -bitter (seulement 33cl et 1l) - Jus à l'orange -jus cocktail tropical -jus pomme ananas

Source : Elaboré par nos soins

L'analyse de ce tableau montre que l'entreprise commercialise deux grandes gammes de produits (boissons gazeuses et non gazeuses) présenté dans deux types de bouteille en verre et en plastique.

Nous avons ainsi pu constater que l'entreprise accorde la plus grande importance aux sodas qui représente 55% de sa production.

Au travers de ses acquisitions, HAMOUD Boualem devient alors rapidement un acteur important du marché des eaux embouteillées au travers de Dhaya : eau de source originaire de sidi bel Abbès et de Alma : eau minérale dont la source est à AKBOU.

3. Compétitivité de l'entreprise HAMOUD Boualem

Pour analyser la compétitivité de l'entreprise HAMOUD Boualem nous avons dû nous intéresser dans un premier temps à l'environnement de cette dernière, et dans un second à sa concurrence.

3.1.L'environnement de l'entreprise HAMOUD Boualem

L'entreprise HAMOUD Boualem est une entreprise de production de boissons dont la principale fonction est donc la transformation d'inputs en outputs. Pour réaliser cette production l'entreprise doit donc s'approvisionner en matières premières, pour ensuite les transformer afin de fabriquer un produit fini destiné à une clientèle donnée.

Pour ce faire l'entreprise fait appel à des fournisseurs qui ont pour rôle de lui procurer les matières premières, puis fait intervenir ses capacités interne dans la transformation des ces dernière, pour enfin s'appuyer sur un réseau de distribution et faire parvenir sa production aux clients.

Les fournisseurs de la société HAMOUD sont essentiellement des fournisseurs étrangers. Le manques de matières premières de qualité et en quantité suffisantes en Algérie pousse donc l'entreprise HAMOUD à s'approvisionner à l'étranger. Les fournisseurs étrangers assurent à l'entreprise l'acheminement au moment voulu de matières fiables et de qualité et quantité suffisantes. C'est pour cela que 80% des fournisseurs de HAMOUD sont étrangers contre seulement 20% de fournisseurs locaux.

Tableau N°10 : Fournisseurs

Fournisseurs	Matières premières
Italie	Bouchons, couronnes
France	Colorants, huiles
Espagne	Bouteilles (60%)
Turquie	Bouchons métalliques
Allemagne	Pièces de rechange ...

Source : Document interne de l'entreprise

L'entreprise s'appuie donc sur une multitude de fournisseurs pour éviter de dépendre d'un seul fournisseur et donc améliorer sa capacité de négociation.

La clientèle quant à elle est majoritairement locale, les consommateurs des produits HAMOUD sont à 90% locaux contre seulement 10% des consommateurs étrangers répartis entre les pays arabes à concurrence de 8% et autres pays pour seulement 2%, en l'occurrence et principalement la France, l'Angleterre et le Canada. Les consommateurs de boissons en Algérie et représentant la clientèle de HAMOUD sont en évolution continue, On relèvera que déjà entre 1995 et 2005 la consommation de boissons est passée de 19 litres/tête/an à 33,6 litres/tête/an. Pour la distribution, l'entreprise HAMOUD Boualem utilise un mode de distribution traditionnel ou l'intermédiaire est convié à s'approvisionner par ses propres

moyens au niveau de l'usine. Cet intermédiaire est appelé "dépositaire vendeur" faisant office de vendeur des produits de l'entreprises au niveau des points de ventes conventionnels, tout en assumant la promotion de son image de marque auprès de ces derniers. Cette distribution permet d'éviter les investissements relatifs aux camions de livraisons et réduire d'éventuelles charges liées au personnel.

Le tableau suivant, permet de constater les forces/faiblesses et opportunités/menaces de la filière boissons gazeuses, jus et eaux.

Tableau N° 11 : Analyse SWOT des filières boissons gazeuses, jus et eaux

	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
Boissons gazeuses	<ul style="list-style-type: none"> -Taille du marché -Bonne rentabilité -Coûts des inputs d'origine nationale -Coût de la main d'œuvre -Maîtrise de la distribution pour les majors -Elargissement de la gamme 	<ul style="list-style-type: none"> -Concurrence déloyale -Coût de l'emballage -Prolifération des marques -Contrôle insuffisant -TUC moyenne -Persistance d'une concurrence diffuse - Faiblesse de la force de vente des PME -Faible niveau de développement du circuit de distribution. 	<ul style="list-style-type: none"> -Taille et croissance du marché -Pyramide des âges favorable ; -Possibilité d'exportation -Diversification. 	<ul style="list-style-type: none"> -Insuffisance du contrôle. -Fluctuation du prix du sucre -Fortes taxations -Persistance d'une économie informelle -Dumping dans le cadre de la suppression de la liste négative dans le cas de la ZALE.
Eaux embouteillées	<ul style="list-style-type: none"> -Taille du marché -Bonne rentabilité -Qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> -Coût de l'emballage -Faible niveau de développement du circuit de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> -Taille et croissance du marché -Possibilité d'exportation -Gisement important en matière de sources. 	<ul style="list-style-type: none"> -Risque de la pollution de l'environnement de la source. -Fluctuation du prix de la matière première PET. - Taxes.
Jus	<ul style="list-style-type: none"> -Qualité des produits -Innovation -Rentabilité importante. 	<ul style="list-style-type: none"> -Confusion dans les dénominations (eaux fruitées, jus etc.) ; -Faible niveau de développement du circuit de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> -Taille et croissance du marché ; -Possibilité d'exportation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Forte dépendance à l'importation des intrants (extraits et concentrés).

Source : La filière boissons en Algérie, synthèse 2012.

3.2.La concurrence

La filière des boissons en Algérie est une des plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire. Elle est caractérisée par un nombre élevé d'entreprise soit environ 748 entreprises opérantes sur à peu près 1467 officiellement enregistrées en 2014 sans compter les entreprises relevant de l'économie souterraine.

L'entreprise HAMOUD se trouve alors dans un marché fortement concurrentiel, ce qui pousse l'entreprise à se démarquer des autres et à construire un avantage concurrentiel défendable.

Déjà durant la Seconde Guerre mondiale, l'entreprise n'a pas seulement subi une faillite, elle s'est aussi retrouvée devant une concurrence accrue.

En effet, lorsque l'armée américaine débarque à Alger, en 1942, elle amène avec elle, comme partout ailleurs, les nouveautés du chewing-gum et du Coca-Cola. En 1949, une usine fabriquant le soda américain s'implante même à Belcourt, à côté de l'usine Hamoud Boualem ! Mais les Américains ne sont pas les seuls à concurrencer le Selecto et la Royale : outre les petits limonadiers qui fabriquent une limonade artisanale, Hamoud Boualem se trouve face à des géants de la boisson comme Montserrat, célèbre négociant en vin (les pieds-noirs se souviennent sans doute du slogan « Mon vin sera Montserrat »), à qui Orangina a confié la mise en bouteille de sa boisson à l'orange.

Viennent ensuite les établissements « coloniaux » : les Brasseries et glaciers d'Algérie (BGA) et les Brasseries et glaciers d'Indochine (BGI), devenues les Brasseries et glaciers Internationales, rachetées depuis par le Groupe Castel, l'un des premiers groupes viticoles au monde. Bref, Hamoud Boualem n'a pas intérêt à s'endormir sur ses lauriers s'il veut continuer à garder une place de choix sur le marché national des boissons.

Pour marquer le coup, l'entreprise lance le Slim, « le citron qui prime », un soda qui sera ensuite décliné sous d'autres parfums. Parallèlement, l'entreprise entreprenait une stratégie de diversification. Pour équilibrer l'activité de l'entreprise, Abderrahmane Hafiz et Youcef Hamoud décident donc de créer, dans des locaux de leur usine, une fabrique de pâtes alimentaires et de semoule. Et c'est ainsi que Hamoud Boualem devient tout aussi réputé pour son couscous ; l'on dit que les ouvrières (uniquement des femmes) roulaient alors à la main vingt à trente kilos de semoule par jour...

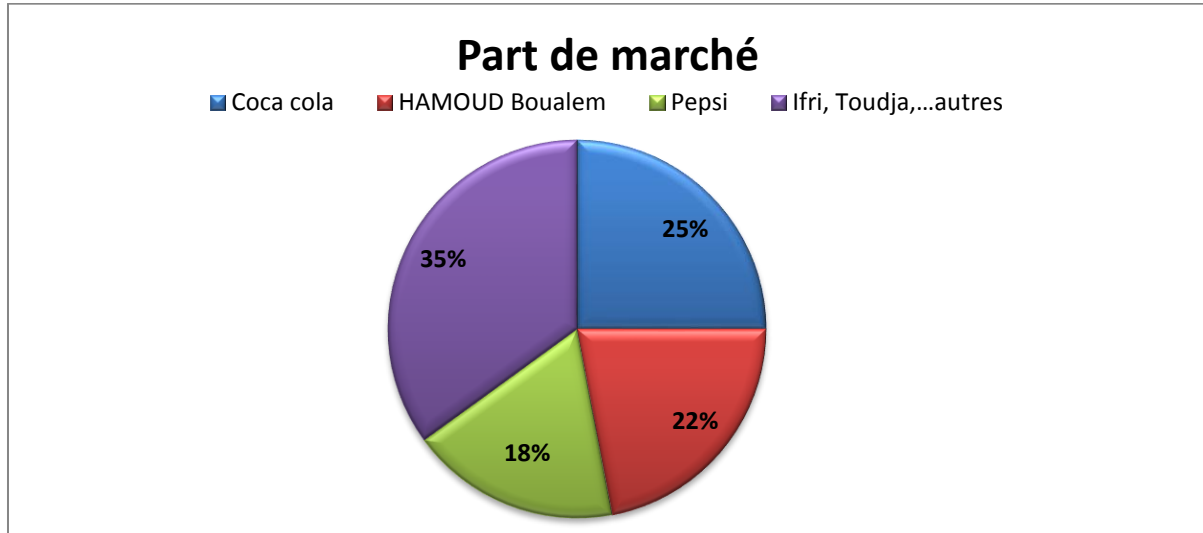
Cette intensité concurrentielle n'est donc pas nouvelle, l'entreprise a de tout temps fait face à une concurrence rude.

Dans le contexte actuel l'entreprise est un des leaders de son marché, elle occupe la seconde place avec 22% de part de marché juste derrière le leader mondiale Coca cola qui détient 25% des parts de marchés.⁷⁴

⁷⁴ Mr C.R Responsable Grands Comptes & Export, au sein de l'entreprise, HAMOUD Boualem.

Malgré sa position de quasi leader l'entreprise doit faire face à une concurrence de plus en plus forte, ses principaux concurrents à savoir coca cola, Pepsi, Ifri, Toudja ne lui laisse pas d'autres choix.

Figure N°18 : Part de marché



Source : Elaboré par nos soins

Conclusion

En guise de conclusion on va s'intéresser, aux problèmes rencontrés par HAMOUD Boualem et les solutions qu'elle entreprend.

La forte intensité concurrentielle que connaît l'entreprise est notamment amplifiée par :

- Le secteur informel : c'est un secteur dont il est difficile de cerner l'importance, mais les pratiques d'imitation de marques, l'existence de produits sans étiquetage, les préparations de « cherbet » et autres prouve la réalité du phénomène ;
- Le taux de change monétaire : celui-ci est favorable à l'exportation de par la compétitivité induite mais défavorable à l'importation (principalement l'importation d'inputs) de par les pertes de changes qui découlent de la dévaluation monétaire ;
- Pressions fiscales ;
- Le marché local souffre d'une carence en matières premières.

Pour faire face aux problèmes cités et d'autres, l'entreprise HAMOUD exploite les pistes d'évolution suivantes :

- Faire appel à son expérience pour anticiper et affronter les changements ;
- Chercher de nouveaux marchés notamment le sud du pays et de nouveaux clients internationaux ; l'exportation n'est pas une priorité pour l'entreprise Hamoud Boualem. Elle ne représente d'ailleurs que 1% du chiffre d'affaires de la société, qui se concentre d'abord sur le marché algérien. « Notre priorité est le consommateur algérien. Il y a une forte demande sur nos produits que nos capacités de production ne permettent pas de

satisfaisant. Vous sortez d'Alger, vous risquez de ne pas trouver Hamoud », regrette M.Lerari, indiquant que l'ambition de son entreprise est de couvrir les 48 wilayas. « Le jour où Hamoud Boualem sera présente sur tout le territoire national, on pensera à exporter et à créer des usines en Europe » indique la même source⁷⁵. Pour cela l'entreprise escompte sur les actions ou évolutions suivantes :

- La restructuration et renforcement continuel des capacités de production, notamment grâce à la nouvelle unité de Boufarik (d'une capacité de 1,8 millions de litres par jours);
- Réaliser des études de marché et études sur les consommateurs pour connaître son environnement ;
- Prévoir d'étendre sa gamme en offrant des canettes pour s'aligner sur la concurrence, répondre à la demande et viser une cible plus large ;
- Offrir des produits de qualité certifiée iso ;
- Compter sur la notoriété de ses produits qui font partie du patrimoine, et qui sont depuis longtemps ancrés dans la culture de consommation des Algériens ;
- Compter aussi sur la fidélité des clients, acquise grâce à l'image de marque engrangée à travers le temps ;
- Proposer un rapport qualité/prix raisonnable ;
- Disposer d'une forte capacité d'adaptation et de renouvellement : en 2014 l'entreprise qui compte sur sa nouvelle unité de production (opérationnelle dès le premier trimestre de 2015), lance un nouveau logo, de nouvelles étiquettes et de nouvelles signatures pour la marque qui veut afficher son renouveau et son repositionnement sur le marché. L'entreprise décide alors de rajeunir son image, pour faire face à la concurrence. En adoptant la signature « T3ich ou Tzid », HAMOUD réaffirme son identité algérienne et donne un souffle nouveau à la marque. Ainsi le président du conseil d'administration Réda Hamoud réaffirme la position de l'entreprise à travers les propos suivants : « tout en restant attachés à nos racines et à notre histoire, nous nous renouvelons pour nous projeter dans l'avenir avec confiance et enthousiasme. Avec cette nouvelle signature, nous nous rapprochons encore plus de nos clients pour partager avec eux les moments essentiels. T3ich ou Tzid, c'est ce que nous souhaitons à chacun pour aller de l'avant et réussir ». Un investissement de 3 milliards de dinars a été effectué pour doubler la capacité de production qui était estimée à 370 millions de litres par an (limonades, jus et eaux minérales) dont 70% de cette capacité sont produits par les unités de Hassiba-Ben-Bouali (Alger) et d'Oran⁷⁶. M.Lerari annonce que l'entreprise réalise, chaque année, une croissance d'environ 10% tout en relevant que le problème du foncier a empêché l'entreprise de s'étendre.

⁷⁵ <http://www.liberte-algerie.com/actualite/hamoud-boualem-fait-peau-neuve-205642>.

⁷⁶ IDEM

Conclusion générale

Le présent travail a pour but l'analyse des déterminants de la compétitivité au niveau d'une entreprise. Pour réaliser ce travail nous l'avons donc réparti en deux volets, le premier étant théorique basé sur une grille de lecture, le second volet pratique basé sur une analyse empirique en l'occurrence celle de l'entreprise HAMOUD Boualem.

Le corpus théorique nous a donc permis de cerner les fondements théoriques de la compétitivité, nous nous sommes d'abord intéressé à la définition de la compétitivité sur les trois niveaux d'analyse à savoir le micro, méso, et macroéconomique, pour ensuite nous consacrer à l'analyse des indicateurs de la compétitivité, la compétitivité au sein de l'entreprise, dans une première partie puis à l'étude des déterminants de la compétitivité dans une seconde partie tout deux rassemblés dans un chapitre .

Puis nous avons élargi le champ d'analyse vers l'analyse de la compétitivité dans un cadre stratégique, dans un autre chapitre lui aussi subdivisé en deux parties, la première consacrée à l'analyse de l'environnement à la fois interne et externe pour déterminer les différentes dimensions qui affectent l'entreprise, la seconde nous a orienté vers les stratégies concurrentielles pouvant être adoptées par l'entreprise pour constituer un avantage concurrentiel et réaliser cette compétitivité qui représente le cœur de notre sujet .

Le premier volet nous a permis de situer le concept de compétitivité dans la littérature managériale, par contre le second nous a entraînés vers une étude empirique ayant pour but de confirmer le volet théorique sur le terrain.

Ce travail de recherche a été orienté tout au long par une problématique centrale, qui est la suivante :

« Dans un environnement complexe que connaît la filière boissons en Algérie, caractérisé par une mutation continue et une forte intensité concurrentielle, la compétitivité devient alors un bouclier pour les entreprises. Quels sont les déterminants sur lesquels s'appuie l'entreprise HAMOUD Boualem pour réaliser cette compétitivité ? »

Et pour y répondre nous avons constitué deux hypothèses de travail qui sont :

H1. L'entreprise HAMOUD Boualem, est l'une des plus anciennes en Algérie. Cette dernière a pu développer une image de marque avec le temps, qui constitue le déterminant principal de sa compétitivité.

H2. L'entreprise HAMOUD Boualem, détient un avantage concurrentiel lui permettant d'être compétitive et de maintenir sa place sur le marché.

Tout au long de notre recherche nous avons confirmé les deux hypothèses. Cette confirmation nous a permis de répondre à notre problématique centrale.

Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise HAMOUD ont donc été identifiés à savoir :

- Sa capacité d'adaptation ;
- Son avantage concurrentiel dû à sa notoriété et à son image de marque ;
- Son avantage dû à son expérience ;
- Ses capacités de production ainsi que ses capacités technologiques qui ont sans cesse renouvelé et amélioré ;
- Sa position de quasi leader ;
- Sa relation harmonieuse avec son environnement.

Mais cette entreprise ne compte pas s'arrêter là, elle vise la place de leader qui revient actuellement à l'entreprise coca cola. Elle vise également de nouveaux marchés pour s'étendre et se perfectionner.

- **Difficultés et limites de recherche**

Les difficultés rencontrées durant notre travail de recherche concernent les difficultés d'accès à certaines informations qui sont nécessaires pour le déroulement de notre travail de recherche au niveau de l'entreprise HAMOUD Boualem.

- La limite de temps consacrés à notre étude, qui est souvent un obstacle lors de la réalisation de notre recherche ;
- Le nombre limité de personnes interviewées ;
- Les contraintes rencontrées sur le terrain d'étude.

Pour conclure, la mondialisation, l'ouverture du marché Algérien, la libéralisation de l'économie, engendrant une intensification de la concurrence, obligent donc les entreprises à s'adapter grâce à la recherche et à la construction d'un avantage concurrentiel, lui permettent d'être compétitive pour se démarquer de autres. L'importance accordée à la compétitivité justifie alors notre intérêt porté à cette dernière.



Conclusion générale

Conclusion générale

Le présent travail a pour but l'analyse des déterminants de la compétitivité au niveau d'une entreprise. Pour réaliser ce travail nous l'avons donc réparti en deux volets, le premier étant théorique basé sur une grille de lecture, le second volet pratique basé sur une analyse empirique en l'occurrence celle de l'entreprise HAMOUD Boualem.

Le corpus théorique nous a donc permis de cerner les fondements théoriques de la compétitivité, nous nous sommes d'abord intéressé à la définition de la compétitivité sur les trois niveaux d'analyse à savoir le micro, méso, et macroéconomique, pour ensuite nous consacrer à l'analyse des indicateurs de la compétitivité, la compétitivité au sein de l'entreprise, dans une première partie puis à l'étude des déterminants de la compétitivité dans une seconde partie tout deux rassemblé dans un chapitre .

Puis nous avons élargi le champ d'analyse vers l'analyse de la compétitivité dans un cadre stratégique, dans un autre chapitre lui aussi subdivisé en deux partis, la première consacrée à l'analyse de l'environnement à la fois interne et externe pour déterminer les différentes dimensions qui affectent l'entreprise, la seconde nous a orienté vers les stratégies concurrentielles pouvant être adoptées par l'entreprise pour constituer un avantage concurrentiel et réaliser cette compétitivité qui représente le cœur de notre sujet .

Le premier volet nous a permis de situer le concept de compétitivité dans la littérature managériale, par contre le second nous a entraînés vers une étude empirique ayant pour but de confirmer le volet théorique sur le terrain.

Tout au long de notre recherche nous avons confirmé les deux hypothèses. Cette confirmation nous a permis de répondre à notre problématique centrale.

Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise HAMOUD ont donc été identifiés à savoir :

- Sa capacité d'adaptation ;
- Son avantage concurrentiel dû à sa notoriété et à son image de marque ;
- Son avantage dû à son expérience ;
- Ses capacités de production ainsi que ses capacités technologiques qui ont sans cesse renouvelé et amélioré ;
- Sa position de quasi leader ;
- Sa relation harmonieuse avec son environnement.

Mais cette entreprise ne compte pas s'arrêter là, elle vise la place de leader qui revient actuellement à l'entreprise coca cola. Elle vise également de nouveaux marchés pour s'étendre et se perfectionner.

- **Difficultés et limites de recherche**

Les difficultés rencontrées durant notre travail de recherche concernent les difficultés d'accès à certaines informations qui sont nécessaires pour le déroulement de notre travail de recherche au niveau de l'entreprise HAMOUD Boualem.

- La limite de temps consacrés à notre étude, qui est souvent un obstacle lors de la réalisation de notre recherche ;
- Le nombre limité de personnes interviewées ;
- Les contraintes rencontrées sur le terrain d'étude.

Pour conclure, la mondialisation, l'ouverture du marché Algérien, la libéralisation de l'économie, engendrant une intensification de la concurrence, obligent donc les entreprises à s'adapter grâce à la recherche et à la construction d'un avantage concurrentiel, lui permettent d'être compétitive pour se démarquer de autres. L'importance accordée à la compétitivité justifie alors notre intérêt porté à cette dernière.

Bibliographie :

- 1- Abdallah ALAOUI, « La compétitivité internationale ; stratégies pour les entreprises française », Edition l'Harmattan, 2005 ;
- 2- C. Billet, « Le guide des techniques d'évaluation, performances, compétences, connaissances », Edition DUNOD, Paris 2005 ;
- 3- Alain Courtois et autres, « gestion de production », Editions d'organisation, 2003 ;
- 4- Michèle Debonneui et Lionel Fontagné, « compétitivité », La documentation française, Paris 2003 ;
- 5- Gérard Garibaldi, « Analyse stratégique », Edition d'organisation EYROLLES, Paris, 2008 ;
- 6- Marc Ingham, « Management stratégique et compétitivité », Edition De Boeck, Bruxelles, 1995 ;
- 7- Lindon Lendrevic, « Mercator », DALLOZ, Paris 2000 ;
- 8- Olivier MEIER, « Dico du manager », Edition DUNOD, Paris 2009 ;
- 9- Olivier MEIER, « Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise, DUNOD, Paris 2015 ;
- 10- Michael Porter, « choix stratégique et concurrence ; technique d'analyse », l'Harmattan, Paris, 1980 ;
- 11- Michael Porter, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », DUNOD, Paris ,1999 ;
- 12- Stephen Robbins, David Decenzo et Mary Coulter, « Management : l'essentiel des concepts et pratiques », Nouveaux Horizons, Paris 2011 ;
- 13- Ropert Gérard, « Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance », Lavoisier, Paris, 2010.
- 14- Henri Spitezeki, « La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, Economica, 1995 ;
- 15- Stoffaes Christian, « La compétitivité : entre culture et volonté, Edition ESKA, Paris, 1994 ;
- 16- STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise, DUNOD, Jouy-en-Josas, 2004.

Articles :

- 1- Organisation de coopération et développement économique, « Problèmes économiques », Paris, 1994 ;
- 2- Gérald NARO, « Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi face à la variété des critères de performances », Revue internationale de relations de travail, 2003 ;
- 3- Abdelkrim BOUDRA/Optime export, « la filière boissons en Algérie » ;
- 4- La filière boissons en Algérie, synthèse 2012, PME II, Alger, juin 2013 ;
- 5- Analyse Filière Boissons, Rapport Général APAB/ EDPme, Algérie, juin 2005 ;
- 6- Journal officiel de la République Algérienne, N°7, 14 février 1978.

Mémoire :

- 1- Cherrou Kahina, « La compétitivité dans le cadre de la mondialisation, Etude de l'industrie automobile : cas de six principaux pays constructeurs d'automobiles », Mémoire de Magister, 2014.

Annexe

- N°01 : Guide d'entretien

Volet 01 Le couple produits/marchés :

Q1 : comment votre marché est-il structuré ?

Q2 : quelles sont les différentes offres proposées par votre entreprise ?

Q3 : quelle est votre part de marché ?

Q4 : comment positionnez vous votre entreprise (leader, suiveur, challenger,...) ?

Q5 : quelles sont les parts de marché de vos principaux concurrents ?

Q6 : votre entreprise vise-t-elle de nouveaux marchés ?

Q7 : quelles sont les principales dimensions qui influencent la structure de votre marché ?

Q8 : comment qualifiez- vous l'intensité concurrentielle au sein de votre marché ?

Q9 : quels sont vos produits phare « forts » ?

Q10 : quels sont vos produits qu'on peut qualifier de « faibles » ?

Q11 : quels sont les produits « leviers » de votre entreprise ?

Q12 : quelles sont les différentes gammes que vous proposez ?

Q13 : quel est le produit indispensable à votre entreprise ? Et pourquoi ?

Q14 : qui sont vos principaux clients ?

Q15 : comment gérez vous les clients étrangers ?

Volet 02 facteurs de compétitivité :

Q1 : quelles sont les facteurs de l'environnement externe qui influence votre entreprise ?

Q2 : comment votre entreprise fait pour s'adapter aux changements et évolutions de l'environnement ?

Q3 : quelles sont les principaux changements (d'ordre structurel ou stratégique) que votre entreprise à réalisé ?

Q4 : comment votre entreprise réagit-elle face aux menaces et aux opportunités de l'environnement ?

Q5 : quelles sont les principales forces que détient votre entreprise ? Et comment l'entreprise utilise-t-elle ses forces ?

Q6 : quelles sont les principales faiblesses de votre entreprise ? Et que fait-elle pour les améliorer ?

Q7 : quels sont les éléments qui vous démarque de vos concurrents ?

Q8 : quels sont les outils utilisé par l'entreprise pour remarquer les changements environnementaux ?

Q9 : comment votre entreprise construit elle son « avantage concurrentiel » ?

Q10 : quels sont vos facteurs clé de succès ?

Q11 : comment votre entreprise gère-t-elle sa relation client et sa relation fournisseurs ?

Q12 : comment sont structuré les activités de votre entreprise (votre chaine de valeur) ?

Q13 : comment votre entreprise réalise-t-elle sa performance ?

Q14 : quels sont les facteurs qui ont permit à votre entreprise de survivre (depuis 1878) ?

Q15 : quels sont les déterminants (internes et externes) de votre compétitivité ?

Volet 03 stratégie :

Q1 : quelle est la stratégie de base de votre entreprise ?

Q2 : quelles sont les stratégies de votre entreprise face à la concurrence ?

Q3 : quelles sont les stratégies de vos principaux concurrents ?

Q4 : comment votre entreprise analyse-t-elle son environnement concurrentiel ?

Q5 : quels sont vos objectifs ? Et quels sont ceux de vos concurrents ?

Q6 : pouvez vous décrire l'évolution de votre environnement concurrentiel ?

Q7 : quels sont les principaux mouvements stratégique effectué par votre entreprise (intégration, acquisition, alliance, partenariat,...) ?

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Sommaire.....	III
Liste des abréviations.....	IV
Liste des tableaux	V
Liste des figures	VI
Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité	05
Introduction	06
Section 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité	07
Paragraphe 01 : Vers une définition de la compétitivité.....	07
1. La compétitivité nation	07
1.1.Compétitivité ex post ou ex ante	08
2. La compétitivité secteur (branche d'activité)	10
2.1. Indicateurs de compétitivité (d'un secteur)	10
a) Indicateurs des coûts et de productivité	10
b) Indicateur du coût des ressources domestiques	11
3. La compétitivité d'entreprise	11
3.1.Le carré de la compétitivité	12
3.1.1 L'exigence de productivité	12
3.1.2 L'exigence de qualité	13
3.1.3 L'exigence de flexibilité	13
3.1.4 L'exigence d'innovations	14
Paragraphe 02 : Les indicateurs de compétitivité.....	14
1. Définitions des indicateurs	15
1.1. Difficulté de mesure de la compétitivité	15
2. Intérêts et limites des indicateurs les plus courants	15
3. Indicateurs de compétitivité au niveau micro-économique	16
3.1. Mesures relatives au profit	16
3.1.1 Performances et comportement de marge des entreprises.....	17
3.1.2. Innovation et rapport qualité / prix	17
3.1.3. La flexibilité	18
3.1.4. La productivité	18
3.1.5. La rentabilité	18

4.	Indicateurs relatifs à la part de marché.....	18
4.1.	La part de marché globale.....	19
4.2.	La part de marché « servi »	19
4.3.	La part de marché relative	19
Paragraphe 03 : La compétitivité fonctionnelle de l'entreprise.....		19
1.	La compétitivité financière.....	19
2.	La compétitivité commerciale.....	20
3.	La compétitivité sociale	20
4.	La compétitivité technique	21
5.	La compétitivité du management.....	21
Section 02 : Les déterminants de la compétitivité.....		22
Paragraphe 01 : Les sources de compétitivité dans le champ de la stratégie.....		22
1.	Les variables liées à la performance et les mouvements stratégiques	23
1.1.	L'analyse concurrentielle et les stratégies compétitives	23
Paragraphe 02 : Les sources externes de la compétitivité.....		24
1.	Les différences nationales, sources de compétitivité	24
1.1.	Les déterminants de l'avantage compétitif national	25
1.2.	La liaison entre sources internes et externes de compétitivité.....	25
1.2.1	Le processus créateur de compétitivité	26
1.2.2	L'échelle et l'étendue	27
Paragraphe 03 : Les sources de la compétitivité, l'analyse des organisations		28
1.	Les travaux fondateurs	28
1.1.	La dimension culturelle et de l'identité.....	29
Conclusion		31
Chapitre 02 : La compétitivité dans la stratégie de l'entreprise		32
Introduction.....		33
Section 01 : Analyse de l'environnement.....		33
Paragraphe 01 : L'étude de l'environnement.....		34
1.	L'environnement	34
1.1.	Les grandes dimensions de l'environnement	34
1.1.1.	La démographie	35
1.1.2.	La dimension technologique	35
1.1.3.	La dimension socioculturelle	35
1.1.4.	La dimension ethnique	35

1.1.5. Les dimensions politique et légale	36
1.1.6. La globalisation	36
2. L'analyse de l'environnement de l'industrie	38
2.1. Qu'est-ce qu'un marché ?	38
2.1.1. Les éléments de définition d'un marché	38
3. L'analyse de l'industrie	40
3.1. Les 5 forces de PORTER	40
Paragraphe 02 : L'environnement concurrentiel.....	41
1. Les groupes stratégiques	42
1.1. Les facteurs des groupes stratégiques	42
1.2. Lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques	43
2. Approche qualitative de l'intensité concurrentielle.....	43
3. Approche quantitative de l'intensité concurrentielle	44
3.1. Les élasticités-prix et croisées de la demande.....	44
3.2. Les corrélations de prix	45
3.3. Mesure de la concentration.....	45
3.4. L'analyse du pouvoir de marché dans une industrie.....	45
Paragraphe 03 : Le diagnostic stratégique de l'entreprise.....	47
1. L'analyse stratégique classique	47
1.1. La matrice dite « SWOT »	50
1.2. La nouvelle matrice MOFF	51
1.3. Les « 7S » de McKINSEY.....	53
1.4. La méthode du « PIMS »	54
1.5. Le positionnement stratégique de l'entreprise	54
1.6. La chaîne de valeur	55
Section 02 : Compétitivité et stratégie.....	57
Paragraphe 01 : Stratégie concurrentielle.....	57
1. La stratégie de domination par les coûts	58
2. La stratégie de différenciation	59
3. La stratégie de concentration (focalisation).....	60
Paragraphe 02 : Limites des stratégies des bases.....	61
1. Les risques associés à une domination globale au niveau des coûts	61
2. Les risques associés à la différenciation.....	61
3. Les risques associés à la concentration de l'activité.....	62
4. L'enlisement dans la voie médiane	62
Paragraphe 03 : L'avantage concurrentiel.....	63

1. Définition	63
2. Les types d'avantages.....	63
1.1 avantage de coût et de volume de production.....	63
2.1.1. L'effet d'expérience	63
A) Les causes de l'effet d'expérience	64
2.2. Les avantages fondés sur une recombinaison de l'offre	64
3. Politique pour conserver son avantage	66
3.1. Maîtriser les coûts de production	66
3.2. Améliorer la qualité	66
Conclusion	67
Chapitre 03 : Analyse de la filière boissons en Algérie illustration à partir du cas HAMOUD Boualem	68
Introduction	69
Section 01 : La filière boissons en Algérie.....	69
Paragraphe 01 : Présentation de la filière boissons en Algérie.....	69
1. Structure de la filière	69
1.1. Les acteurs de la filière	70
1.2. Présentation de l'offre de la filière boissons	71
1.3. Présentation de la demande de la filière boissons	72
Paragraphe 02 : historique et généralités de la filière boissons	72
1. Un peu d'histoire...et de géographie.....	72
2. Généralités	73
3. Système d'information et réglementation	75
3.1.Un système d'information insuffisant sur les activités de la filière	75
3.2.La réglementation en Algérie	76
Paragraphe 03 : Le marché algérien des boissons.....	76
1. Place des boissons dans le modèle de consommation alimentaire	76
1.1.Mode de consommations des boissons	77
1.1.1. Boissons gazeuses.....	77
1.1.2. Jus de fruits et boissons plates.....	77
1.1.3. Eaux embouteillées.....	78
1.1.4. Boissons alcoolisées.....	78
2. Compétitivité de l'industrie des boissons	79
2.1.Cas des BRSA	79
2.2.Cas des boissons alcoolisées	79
3. Environnement de l'industrie	79
3.1.Contrôle de la distribution des produits alimentaires.....	79

3.2.Le secteur informel.....	80
4. Analyse du positionnement stratégique de la filière	80
4.1.Benchmark international	80
4.2.Développement de l'offre et des technologies.....	81
4.3.Performances économiques.....	81
4.4.L'analyse par le modèle de Porter.....	82
4.4.1. Le déterminant de la demande.....	82
4.4.2. Les déterminants de l'offre.....	82
A) Ressources humaines.....	82
B) Ressources en savoirs.....	82
C) Ressources en capital.....	82
D) Ressources naturelles.....	83
E) Infrastructure.....	83
5. Structure, stratégie et rivalité entre les entreprises.....	83
Section 02 : Méthodologie de recherche et présentation de l'entreprise.....	83
Paragraphe 01 : Méthodologie de recherche.....	83
1. La démarche méthodologique.....	83
1.1.Les objectifs méthodologiques.....	84
1.2.Présentation de l'enquête.....	84
2. La méthode de collecte d'information.....	84
2.1.L'entretien.....	84
Paragraphe 02 : Présentation de l'entreprise.....	84
1. Création de l'entreprise.....	84
2. Evolution de la société HAMOUD Boualem.....	85
2.1.Concessions.....	86
2.2.Partenariat	86
2.3.Exportations.....	87
2.4.Evolution des ventes.....	87
3. Chiffre d'affaires.....	88
4. Réseau de distribution.....	89
Paragraphe 03 : Analyse de la compétitivité d e l'entreprise HAMOUD Boualem.....	90
1. Organisation de l'entreprise	90
1.1.Fonction financière.....	90
1.2.Fonction production.....	90
1.3.Fonction marketing.....	91
1.4.La direction générale.....	91
1.5.Ressources humaines.....	91

2. Portefeuille de l'entreprise.....	93
2.1.Les sodas.....	94
2.2.Les sirops.....	94
2.3.Boissons aux jus de fruits.....	95
3. Compétitivité de l'entreprise HAMOUD Boualem.....	96
3.1.L'environnement de l'entreprise HAMOUD Boualem.....	96
3.2.La concurrence.....	98
Conclusion.....	99
Conclusion générale.....	101
Bibliographie.....	i
Annexe.....	ii
Tables des matières.....	iii