

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales

## Mémoire

---

En vue de l'obtention du diplôme de Magister  
Option : Economie et finance internationales

**Sujet:**

**La compétitivité dans le cadre de la mondialisation**  
**- Etude comparative de l'industrie automobile: Cas des six**  
**principaux pays constructeurs d'automobiles**

**Réalisé par:**

**M<sup>elle</sup> CHERROU Kahina**

**Dirigé par:**

**M<sup>r</sup>. BOUYAHIAOUI Nasser**

Devant le jury composé de :

**Président:** M<sup>r</sup> Rachid BOUDJEMAA, Professeur, INPS Alger

**Rapporteur:** M<sup>r</sup> Nasser BOUYAHIAOUI, Maître de Conférences « A », UMMTO

**Examineurs:** M<sup>r</sup> Djamal SI-MOHAMED, Maître de conférences « A », UMMTO

M<sup>me</sup> Amina AISSAT née LEGHIMA, Maître de conférences « A », UMMTO

Date de soutenance : 18 / 06/ 2014

## *Remerciements*

*Je remercie d'abord le bon dieu qui m'a donné la volonté pour réaliser ce travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées, ainsi que mes très chers parents qui n'ont jamais cessé de me conseiller et de me donner le courage de continuer mon chemin de réussite;*

*A Monsieur BOUYAHIAOUI*

*Vous avez donné de vous, de votre temps et même de vos moyens :*

*Permettez nous de pouvoir vous rendre par ces quelques mots toute notre gratitude, nos remerciements et sachez que nous sommes tes héritières et nous suivrons tes lignes de conduite car elles sont un exemple unique. Sachez que vos sacrifices ne sont pas vains et que dieu récompense toujours les bonnes gens.*

*Encore merci, nous sommes redevables à vie.*

*Que les membres du jury acceptent l'expression de ma sincère gratitude pour m'avoir honoré en acceptant de lire et d'évaluer ce présent travail de recherche.*

*Mes sincères remerciements s'étendent à tous les enseignants et responsables de la formation et tous ceux et celles qui, de près ou de loin, m'ont soutenu, m'ont apporté leur aide et ont contribué à la réalisation de ce travail.*

Liste des acronymes et abréviations

- **ACR**                    **Avantage comparatif révélé**
- **BCI**                    *Business competitiveness index*
- **CCI**                    *Current Competitiveness Index*
- **CEPII**                **Centre d'études prospectives et d'informations internationales**
- **CNUCED**            **Conférence des nations unies sur le commerce et le développement**
- **Coe-Rexecode**    **Centre d'observation économique et de recherche pour l'Expansion de l'économie et le développement des entreprises**
- **FED**                    **Diminutif familial de la *Federal Reserve Bank***
- **FMI**                    **Fonds monétaire international**
- **FMN**                    **Firme multinationale**
- **GCI**                    *Global competitiveness index (indice de compétitivité globale)*
- **GII**                    *Global innovation index*
- **GM**                    *General Motors*
- **HOS**                    **Théorème d'Heckscher, Ohlin et Samuelson**
- **IDE**                    **Investissement direct à l'étranger**
- **IPAIE**                **Indicateur du potentiel d'attractivité en termes d'investissements entrants**
- **IPIE**                **Indicateur de performance en termes d'investissements entrants**
- **IMD**                *International institut for management development*
- **IC**                    **Intelligence compétitive**
- **JETRO**                *Japan external trade organisation*
- **MITI**                *Ministry of international trade and industry*
- **NASA**                *National aeronautics and space administration*
- **NTIC**                **Nouvelles technologies de l'information et de la communication**
- **OCDE**                **Organisation pour la coopération et le développement économique**
- **OIT**                    **Organisation internationale du travail**
- **ONUDI**                **Organisation des nations unies pour le développement industriel**
- **PED**                    **Pays en voie de développement**
- **PPA**                    **Parité de pouvoir d'achat**
- **PIB**                    **Produit intérieur brut**
- **PTF**                    **Productivité totale des facteurs**
- **R&D**                    **Recherche et développement**
- **SMI**                    **Système monétaire international**
- **TCR**                    **Taux de change réel**
- **TCER**                **Taux de change effectif réel**
- **TCN**                    **Taux de change effectif nominal**
- **TCEN**                **Taux de change effectif nominal**
- **USA**                    **United States of America**
- **UE**                    **Union européenne**
- **VW**                    **Volkswagen**
- **WEF**                    *World economic forum*

## Sommaire

<b>Liste des abréviations et acronymes.....</b>	<b>III</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre I: Les fondements théoriques de la mondialisation et de la compétitivité.....</b>	<b>10</b>
Introduction.....	10
<b>Section 01: Le processus de mondialisation économique: définitions et concepts.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 02: Présentation de la compétitivité.....</b>	<b>34</b>
Conclusion.....	55
<b>Chapitre II: Les facteurs stratégiques de compétitivité.....</b>	<b>57</b>
Introduction.....	57
<b>Section 01: Les facteurs de compétitivité au niveau microéconomique.....</b>	<b>58</b>
<b>Section 02: Les facteurs de la compétitivité au niveau macroéconomique .....</b>	<b>81</b>
Conclusion.....	94
<b>Chapitre III: Les principaux indicateurs de compétitivité.....</b>	<b>97</b>
Introduction .....	97
<b>Section 01: Les indicateurs de mesure de la compétitivité.....</b>	<b>98</b>
<b>Section 02: Les principaux indicateurs composites de compétitivité.....</b>	<b>112</b>
Conclusion.....	125

<b>Chapitre IV: Approche comparative de l'industrie automobile – cas de: France - Allemagne; Etats-Unis d'Amérique - Japon; Chine - Corée du SUD.....</b>	<b>128</b>
Introduction.....	128
<b>Section 01: Analyse de la compétitivité par pays.....</b>	<b>129</b>
<b>Section 02: Etude comparée de la compétitivité industrielle.....</b>	<b>143</b>
Conclusion.....	163
<b>Chapitre V: La compétitivité de l'économie algérienne: état des lieux et perspectives..</b>	<b>166</b>
Introduction .....	166
<b>Section 01: La compétitivité globale de l'économie Algérienne.....</b>	<b>168</b>
<b>Section 02: Analyse des avantages des pôles de compétitivité.....</b>	<b>188</b>
Conclusion.....	198
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>201</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>206</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>218</b>
<b>Liste des illustrations.....</b>	<b>247</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>249</b>

# *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 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 global. Le développement de la société de l'information, exige aux entreprises et aux Etats 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 les opportunités.

La mondialisation a modifié la concurrence entre les nations, à partir du moment où les entreprises et les capitaux peuvent se déplacer librement dans le monde. La compétitivité des entreprises nationales ne se confond plus automatiquement avec celles des nations. Face à ce constat, les théories du commerce international cherchent à expliquer les déterminants de l'échange, car c'est sur eux que repose l'extension de la réflexion sur la compétitivité des nations, pour cause, il en résulte deux dynamiques. D'une part, le mouvement des entreprises qui résulte de l'innovation, nouvelles méthodes de production qui permet à chacune d'elle de créer des avantages comparatifs micro-économiques en surclassant ses concurrents et d'autre part, celui des nations qui correspond à leur progression ou à leur régression sur la scène économique mondiale, selon que leur rythme de croissance soit supérieur ou inférieur à la moyenne. A cet effet, chacune d'elle a la possibilité de changer sa dotation en ressources, facteurs de production et qualité de sa spécialisation.

La notion de compétitivité est une préoccupation centrale de toute économie ouverte. Aujourd'hui plus que jamais, la puissance des nations et le niveau de vie des peuples sont jugés en fonction de leur capacité de production et de compétitivité. Cette notion est multidimensionnelle et doit être appréhendée dans toute sa complexité. Elle n'est utile que pour autant qu'on se donne une définition claire et qu'on explique toutes les composantes qu'elle recouvre, étant donné qu'elle constitue un atout face à l'ouverture des marchés et à la mondialisation. La théorie de l'avantage comparatif fournit un modèle explicatif des

spécialisations et de compétitivité dans les échanges, elles considèrent que les nations se spécialisent dans les productions pour lesquelles les coûts sont les plus bas. La division internationale du travail qui en résulte permet de parvenir à une situation optimale.

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, elle se caractérise alors par le choix d'une stratégie, c'est-à-dire d'une manière de mobiliser les actions structurées, destinées à conquérir et à conserver une position concurrentielle 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 leur mise en cohérence et leur adaptation au potentiel du pays, où le rôle de l'Etat dans l'accompagnement de ses entreprises devrait être considéré de plus en plus comme un facteur crucial de compétitivité.

Il s'agit dans notre travail, d'essayer d'identifier les facteurs qui sont à l'origine du succès des principaux pays compétitifs et nous allons tenter de mieux comprendre l'importance de l'intelligence compétitive. La délimitation du sujet nous conduit alors à nous intéresser principalement à un échantillon de pays, certes en forte concurrence mais à des résultats différents. L'Etat peut jouer un rôle important dans la protection et la promotion de l'économie locale et du développement industriel. Au travers des comparaisons internationales, le secteur automobile sera utilisé comme instrument de référence pour les comparaisons. Ce dernier, présente un certain nombre de symptômes d'une crise de maturité, tout en ayant les traits d'un secteur innovant, c'est un excellent révélateur des politiques stratégiques des pays. On distingue des pays qui ont réussi un véritable tour de force à regagner en compétitivité tandis que d'autres perdent d'avantage. La montée en puissance de l'économie japonaise et allemande aux dépens des États-Unis caractérise par ailleurs la relance des dynamiques nationales dans la mondialisation des échanges<sup>1</sup>. Dans ce contexte, mise à part l'Allemagne, tous les grands pays développés ont vu leurs parts dans les exportations mondiales décroître rapidement entre les années 1990 et 2000. Certains ont pu regagner en compétitivité tandis que d'autres plongent dans le déficit. C'est à travers cette étude comparative qu'on va déceler les facteurs stratégiques à l'origine de la réussite de chaque pays.

---

<sup>1</sup> MARTRE Henri, rapport du commissariat au plan consacré à, «l'intelligence économique et la compétitivité des entreprises», Paris, La documentation française, 1994, p.07.

Le travail est facilité par certains organismes, comme *le world economic forum*, *l'international institute for management development, doing business*, qui publient chaque année des rapports expliquant un classement commenté, ces rapports offrent des bases de données permettant de construire des cartes de compétitivité des nations. D'autres indicateurs élémentaires dont le rôle est de donner une mesure de la concurrence que se livrent les producteurs et exportateurs des différents pays par l'intermédiaire de leurs prix.

Par ailleurs, l'Algérie, dont l'économie est depuis longtemps mono-exportatrice, est toujours restée marginalisée au regard de certains travaux réalisés sur la compétitivité, cela dit elle est condamnée, à diversifier ses exportations et à promouvoir les productions hors hydrocarbures. Sa compétitivité est très faible, l'objectif est non seulement d'identifier les handicaps de compétitivité de façon à montrer comment on pourrait l'améliorer mais aussi de mettre en relief les conditions dans lesquelles elle peut être efficace. Il est intéressant de se demander à quel stade en est l'Algérie dans son évolution vers une telle économie.

- **La problématique**

Le phénomène de la mondialisation a fait l'objet d'un débat théorique très controversé entre plusieurs auteurs, l'objectif n'est pas seulement de rechercher la compétitivité de l'entreprise ou de l'économie suite à une conjoncture comme la dévaluation mais une compétitivité durable. Dans les faits, deux notions sont toutefois traditionnellement distinguées: la **compétitivité des entreprises** et la **compétitivité de l'Etat** où elles sont exercées. Pendant longtemps, les économistes ont privilégié la compétitivité des entreprises, désormais ils s'intéressent plus à la compétitivité des nations. Du fait que la compétitivité se définit au travers de ses facteurs, nous sommes tenus de poser la problématique suivante:

**La compétitivité constitue un atout face à l'ouverture des marchés et à la mondialisation, quels sont les facteurs explicatifs qui sont à l'origine de la compétitivité des entreprises et des nations?**

De cette problématique principale découle plusieurs questionnements :

- Quels sont les facteurs pouvant conditionner la compétitivité d'une entreprise, d'une industrie ou d'une nation?
- Comment peut-on mesurer la compétitivité, qui est une notion mal cernée ?

- Une nation, est elle obligée de choisir de se positionner sur la compétitivité par les prix ou sur la compétitivité structurelle (compétitivité-hors prix)?
- Quel est l'apport de l'intelligence compétitive ?
- Au-delà des difficultés conjoncturelles, force est d'admettre que l'Algérie réunit aujourd'hui toutes les conditions de la création des pôles de compétitivité, Quels sont les avantages pour l'économie algérienne ? Quels enseignements peut-on tirer des expériences internationales ?

- **Hypothèses de recherches**

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

1. Les facteurs de compétitivité des entreprises sont indépendants de ceux des pays dans lesquels celles-ci sont installées. cela dit, il n'y a aucune relation entre les deux niveaux de compétitivité (entreprise, nation).
2. Les facteurs de compétitivité liés à l'entreprise incarnent directement les facteurs de compétitivité liés à son environnement. En matière de compétitivité pratiquement tous les facteurs comptent et que les plus importants d'entre eux sont susceptibles d'évoluer à mesure que les économies et les sociétés se développent.
3. L'intelligence compétitive pourrait être le facteur stratégique qui permet de comprendre les moteurs du changement dans un environnement concurrentiel et la mise en place d'un dispositif de veille institutionnelle, fiable et opportun, pouvant être utile à la prise de décision et à une intervention en aval du besoin est capable de créer une synergie entre les facteurs microéconomiques et les facteurs macroéconomiques et de ce fait, favorise une meilleure stratégie de compétitivité de la nation et de ses entreprises.

- **Choix et intérêt du thème**

Le choix d'un tel sujet de recherche est bien sur en fonction de son originalité et de sa pertinence.

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

œuvre un cadre adéquat de compétitivité des nations. Une analyse complète de la compétitivité doit définir ce qu'elle signifie, la façon dont elle doit être mesurée, d'identifier les facteurs les plus importants, les interactions entre ces facteurs et comment ils l'influencent. Une meilleure compréhension de ces phénomènes, prend en compte les aspects dynamiques de la détermination de prix: comportements stratégiques des entreprises vis-à-vis de leurs concurrents d'une part et les comportements d'anticipation quant à leur environnement, le rôle de la veille institutionnelle à travers sa capacité proactive, d'autre part. L'objectif fixé à travers la conception de cette étude est d'ajouter quelques éclaircissements sur les fondements théoriques, micro et macroéconomiques concernant la compétitivité et les facteurs hors prix souvent négligés.

La deuxième est une réflexion de fonds sur une problématique cruciale sur l'avenir économique et social de notre pays (l'Algérie), à travers la compréhension de la compétitivité pour élaborer des stratégies concurrentielles et mieux s'adapter à la nouvelle donne de l'économie internationale.

- **L'objet de recherche**

Le but de cette recherche se résume en une analyse graduelle de la tendance croissante des facteurs explicatifs de compétitivité dans le cadre de la mondialisation, où la concurrence est de plus en plus intensifiée. L'apport enrichissant de cette recherche se voit dans la mise à contribution de toutes les études empiriques, quantitatives et qualitatives qui nous permettront de faire ressortir, de la façon la plus objective, l'intérêt de cette étude qu'est l'analyse des facteurs de compétitivité et l'importance de l'intelligence compétitive en général et de la veille institutionnelle en particulier dans la mise en place d'outils favorisant la synergie entre l'Etat en tant que facteur agissant sur l'environnement et les entreprises dans l'assurance et la durabilité de leur compétitivité.

- **Espace temporel et géographique**

Dans le contexte actuel de la mondialisation, la concurrence ne se joue pas uniquement entre les entreprises mais aussi entre les pays, cela dit, la compétitivité devient un élément de succès. Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, l'ouverture des économies où la concurrence s'intensifie de plus en plus, à la fois dans le temps et dans l'espace. Aujourd'hui, l'un des sujets les plus débattu est celui de la mondialisation, et surtout

ses nouveaux enjeux dont la compétitivité en est l'un. La croissance du commerce international fait que cette thématique est très importante actuellement. Les nations doivent améliorer leur position et s'adapter aux jeux du marché à chaque étape de la mondialisation. Nous avons tenté de faire une analyse comparative entre pays, à travers un secteur stratégique qu'est celui de l'automobile qui jouit d'une concurrence au niveau mondial, afin de faire ressortir et d'expliquer au travers des cas concrets, les facteurs de compétitivité d'une économie et de ses entreprises.

- **Démarche méthodologique et bibliographique**

Pour mener à bien notre travail de recherche et pouvoir répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées. Nous avons choisi la démarche suivante:

Concernant nos sources bibliographiques privilégiées, nous avons choisis de nous baser sur la lecture croisée de publications de référence, de la littérature économique relative aux notions de mondialisation, de théories du commerce international, de compétitivité, de l'industrie automobile, sur des études empiriques ainsi que sur les chiffres officiels d'organismes spécialisés. Les moyens auxquels nous avons recouru ont été: les rapports annuels de différents organismes internationaux (statistiques publiées par les différents organismes spécialisés au niveau national et international (ONS, CNIS, BM, FMI, CNUCED), des études académiques et professionnelle dans le domaine, rapports de compétitivité internationale (WEF «*global competitiveness report*», IMD «*World competitiveness yearbook*, CEPPI), ainsi que la recherche sur des sites officiels.

En termes de démarches méthodologiques, nous avons opté pour une démarche descriptive, une démarche analytique et une autre comparative. Dans la mesure où la première va nous permettre de décrire le cadre théorique dans lequel évolue l'impératif de compétitivité dans le cadre de la mondialisation des échanges ainsi que leurs fondements.

La deuxième nous sera d'une grande importance, tant il sera décisif de soumettre les hypothèses existantes à de lourdes critiques afin de pousser vers une amélioration profonde dans la réflexion économique.

La troisième quand à elle, nous permettant de réaliser notre étude comparative, où nous retenons les six principaux pays constructeurs d'automobile.

- **Structure du mémoire**

Ce mémoire sera subdivisé en cinq chapitres complémentaires. Il sera structuré de la manière suivante:

Nous allons tenter de présenter un cadre théorique faisant confronter les fondements théoriques de la compétitivité et de la mondialisation, cela constitue l'objet du premier chapitre.

L'analyse de la compétitivité suppose une bonne connaissance des facteurs stratégiques censés l'influencer, c'est ce que nous allons développer dans le deuxième chapitre.

Nous allons faire ressortir les principaux indicateurs de mesure de compétitivité, qui nous permettent de faire des comparaisons internationales, dans le troisième chapitre.

Dans le quatrième chapitre et dans le but de répondre concrètement aux hypothèses de notre recherche, nous allons procéder à la présentation puis l'analyse et l'interprétation des données et résultats de l'étude comparative que nous avons effectuée sur l'industrie automobile, dont les pays choisis pour l'étude sont: France-Allemagne, Etats-Unis d'Amérique-Japon, Chine-Corée du SUD.

Dans le cinquième et dernier chapitre de ce mémoire, nous ferons une analyse, de la compétitivité de l'Algérie à travers ses classements dans les indicateurs publiés par les organismes internationaux et des avantages que procure un pôle de compétitivité afin d'en tirer des leçons des expériences internationales.

Pour enfin, apporter dans la conclusion du présent travail des réponses sur la portée explicative des facteurs prix et hors prix, au niveau micro et macroéconomique qui sont à l'origine de la compétitivité et de l'importance de l'intelligence compétitive dans la réalisation d'une synergie entre l'Etat et ses entreprises dans l'amélioration voir la consolidation de leur compétitivité.

*Chapitre I :*  
*Les fondements théoriques de la*  
*mondialisation et de la*  
*compétitivité*

# CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

## **Introduction**

Dès l'Antiquité, des échanges économiques entre communautés et pays se sont tissés. Le monde s'est dès lors construit et enrichi en s'appuyant sur l'intensification de ces échanges, malgré des périodes de crises. La mondialisation de l'économie consiste en l'extension du champ d'activité des agents économiques (entreprises, banques, bourses), conduisant à la mise en place d'un marché mondial unifié<sup>1</sup>. Ce processus est dynamique, dès lors, les théories du commerce international cherchent à expliquer les fondements des échanges entre nations ainsi que leurs avantages à la spécialisation. Tandis que le monde entier est penché sur les questions des échanges, l'ouverture des économies à la concurrence s'intensifie à la fois dans le temps et dans l'espace.

Dans ce contexte, la compétitivité devient plus que nécessaire pour répondre aux exigences de la concurrence internationale. Alors, les nations doivent consolider, voire améliorer leur position compétitive, et s'adapter aux jeux du marché, à chaque étape de la mondialisation et sur le savoir de recherche des méthodes d'amélioration de leur compétitivité sur les marchés mondiaux, à travers la construction d'avantages compétitifs qui sont à la base de la création de richesse.

L'objet du présent chapitre est d'analyser les fondements de la mondialisation et de la compétitivité, à cet effet, nous allons suivre son émergence dans la littérature économique et ce qui peut avoir contribué à l'élaboration de ce concept tel qu'il est actuellement défini. Ce qui nous permettra de déterminer les divergences théoriques qui alimentent le débat autour de ces deux phénomènes. D'abord, nous allons présenter dans la première section, le processus de mondialisation économique à l'aide de diverses études empiriques sur l'état de l'économie mondiale, afin de décrire le cadre et les fondements théoriques de la compétitivité et de la mondialisation. Ensuite dans la deuxième section, sera exposée la compétitivité, tant au niveau des nations qu'au niveau des entreprises.

---

<sup>1</sup> Encyclopédie Larousse, site web: <http://www.larousse.fr> , date de consultation: 18/06/13.

**Section 01: Le processus de mondialisation économique: définitions et concepts**

Depuis les années 1980 et particulièrement depuis la fin de la guerre froide, nous assistons à une accélération des flux de capitaux, de biens, de services, de main d'œuvre et d'information à travers le monde. Ce phénomène est traditionnellement traduit par le vocable de mondialisation. Cette dernière, modifie la concurrence entre les nations. À partir du moment où les entreprises et les capitaux peuvent se déplacer librement dans le monde, la compétitivité des entreprises nationales ne se confond plus automatiquement avec celles des nations.

Par ailleurs, l'activité économique d'une nation est étroitement dépendante de l'environnement international. L'une des tâches majeures qu'entretiennent les économistes classiques fut de démontrer la supériorité du laisser-faire au plan interne et du libre échange au plan international en identifiant les gains de l'échange et les sources de ces gains: avantages comparatifs<sup>2</sup>, spécialisation et apprentissage, et économies d'échelle<sup>3</sup>. Nous allons donc, porter une attention toute particulière à ces fondements, car c'est sur eux que repose l'extension de la réflexion sur la compétitivité des nations, pour cause, il en résulte deux dynamiques:

- Dynamique des entreprises : résulte de l'innovation, nouvelles méthodes de production qui permettent à chacune d'elle de créer des avantages comparatifs micro-économiques en surclassant ses concurrents<sup>4</sup>.
- Dynamique des nations: correspond à leur progression ou à leur régression sur la scène économique mondiale, selon que leur rythme de croissance est supérieur ou inférieur à la moyenne, chacune d'entre elle a ainsi la possibilité de changer sa dotation relative en facteurs de production, particulier de la qualité de sa spécialisation.

Dans cette section, nous allons traiter le processus de la mondialisation économique et ses moteurs de croissance en l'occurrence: les fondements des échanges internationaux, les acteurs de la mondialisation, les principaux effets et défis qui en résultent.

---

<sup>2</sup> Les avantages comparatifs sont connus depuis les physiocrates et les mercantilistes.

<sup>3</sup> J. Le CACHEUX, « la mondialisation », Edition ECONOMICA, mars 2002, p.22.

<sup>4</sup> Gérard LAFAY, « commerce International», Revue d'économie perspective internationale, n°17, premier trimestre, 1984, p.45.

## 1. Précisions conceptuelles

Le processus de mondialisation est ancien. On le définit comme la mise en relation des différentes régions du monde. Il a commencé avec les grandes découvertes au XVI<sup>ème</sup> siècle, a connu une accélération au XIX<sup>ème</sup> siècle avec l'essor des transports intercontinentaux et des communications, puis une nouvelle progression après 1945. Il est nécessaire d'apporter quelques définitions de la mondialisation pour éclairer ce phénomène.

### 1.1. Définitions de la mondialisation

L'inexistence dans le vocabulaire anglo-saxon d'une expression synonyme de «mondialisation» conduit plusieurs auteurs à évoquer la mondialisation et la globalisation comme un seul et même phénomène. Pourtant, il n'existe pas de différence de fonds entre ces deux concepts dans la mesure où ils traduisent tous les deux le processus d'intégration continue de l'économie mondiale. Le nom «mondialisation» comme fait de devenir mondial, de se répandre dans le monde entier est un caractère mondial d'un phénomène, alors que «globalisation» n'est qu'un concept différent de celui de mondialisation car il fait référence à la substance d'un processus: c'est un ensemble qui touche les divers composants et leurs interrelations<sup>5</sup>, il demeure qu'ils diffèrent tout au moins au niveau de la dimension de ce processus que chacun d'eux cherche à saisir<sup>6</sup>.

Selon le dictionnaire multilingue du Fonds Monétaire International (FMI), c'est la traduction de *globalization*, mais il n'est pas rare que des auteurs francophones distinguent mondialisation et globalisation. Le FMI, le définit comme « l'interdépendance économique croissante, provoquée par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontalières de biens et services, ainsi que des flux internationaux de capitaux, en même temps que la diffusion accélérée et généralisée de la technologie ». En général, les définitions de la mondialisation associent ce phénomène à celui du commerce international de manière très étroite comme le montre la majorité de ces définitions :

«La mondialisation peut se définir comme le processus par lequel l'interdépendance entre les marchés et la production de différents pays s'accroît sous l'effet des échanges de biens et de services ainsi que des flux financiers et technologiques. Il ne s'agit pas là d'un phénomène

---

<sup>5</sup> S. URBAN et U. MAYRHOFER, « le management international », Edition PEARSON, 2011, p.15.

<sup>6</sup> TAMOIKWE PIATIE. G. B, «globalisation et diversification dans l'appareil industriel du Cameroun», thèse de doctorat en sciences économiques, université de Douala, 2003/2004, p.2.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

nouveau mais de la poursuite d'une évolution amorcée depuis longtemps»<sup>7</sup>. Le terme «mondialisation» est aujourd'hui couramment employé pour décrire l'internationalisation croissante des marchés financiers et ceux des biens et des services. Il renvoie à un processus d'intégration économique permettant aux ressources de devenir de plus en plus mobiles à l'échelle internationale en même temps que s'accroît l'interdépendance des économies nationales<sup>8</sup>.

D'après J. STIGLITZ «la mondialisation est l'intégration plus étroite des pays et des peuples du monde qu'ont réalisé d'une part, la réduction considérable de coûts de transports et des communications, et d'autre part la destruction de barrières artificielles à la circulation transfrontalière des biens et services des capitaux, des connaissances et, dans une moindre mesure, de personnes»<sup>9</sup>. C'est le phénomène par lequel les unités actives élaborent leurs objectifs et leurs stratégies en référence à des théâtres d'opérations de plus en plus étendus géographiquement<sup>10</sup>, nous pouvons citer d'autres définitions comme celle d'Albert Michalet<sup>11</sup> pour qui, la mondialisation sera caractérisée par sa multi-dimensionnalité qui concerne la dimension des flux des biens et services, mais aussi celle de la mobilité de la production de biens et services et celle de la circulation des capitaux financiers. Dans le même ordre d'idées, Stephen D. Krasner s'exprime en termes semblables: «*Globalization is the increase in international flows of ideas, people, goods, and factors*»<sup>12</sup>

Selon une interprétation encore plus restreinte, la mondialisation résulte d'un ensemble de stratégies économiques résidant dans l'esprit des décideurs, et en particulier des dirigeants d'entreprises privées (Kherdjemil, 1999; Muchielli, 1998)<sup>13</sup>. Dans l'une des études les plus complètes réalisées à ce jour sur la mondialisation, David Held et al. (1999) tentent de résoudre le problème en proposant une définition à la fois suffisamment large pour saisir la nature multidimensionnelle du processus et assez précise pour lui conférer une certaine utilité analytique: «*Globalization is a which embodies a transformation in the spatial organization of social relations and transactions assessed in terms of their extensity, intensity, velocity and*

---

<sup>7</sup> D. BOLDUC, A. AYOUB, «la mondialisation et ses effets», revue de la littérature, Canada, 2000, p.51.

<sup>8</sup> Kristen KOOP, Institut de Géographie Alpine, Grenoble, «mondialisation et recompositions territoriales», 2007, site web, <http://www.ac-grenoble.fr>, date de consultation: 27/09/13.

<sup>9</sup> Al. NONJON et P. DALLEENNE, «la mondialisation acteurs et enjeux», Edition ELLIPCES, 2004, p.50.

<sup>10</sup> De MONTBRIAL Thierry, J. Pierre, «L'entrée dans le XXIe siècle», Paris, Edition DUNOD, 1999, p.14

<sup>11</sup> Charles-Albert MICHALET, «que ce que la mondialisation», Edition LA DECOUVERTE, paris, 2004, p.13.

<sup>12</sup> D. BOLDUC et A. AYOUB, Op.cit, p.15.

<sup>13</sup> Idem, p.8

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

*impact generating transcontinental or interregional flows and networks of activity, interaction, and the exercise of power<sup>14</sup>».*

### **1.2. Les étapes du processus de mondialisation**

La mondialisation économique est un processus historique<sup>15</sup> et multidimensionnel. Un rappel historique sera présenté, afin de montrer que l'actuelle mondialisation n'est pas un phénomène inédit. Des auteurs se sont notamment déjà attachés à mettre en rapport la mondialisation d'avant la première Guerre mondiale et la mondialisation contemporaine entamée vraisemblablement dans les années 1970<sup>16</sup>. Nonjon et P. Dalenne<sup>17</sup> proclamaient que la mondialisation est constituée de trois principales étapes, de même, Albert Michalet distingue trois types de configurations de la mondialisation: la configuration internationale, la configuration multinationale et la globalisation.

#### **1.2.1. L'internationalisation des échanges: configuration internationale**

C'est la première phase de mondialisation, qui s'étend de 1870 à 1914, a été caractérisée par une forte mobilité des capitaux, de la main d'œuvre et par un essor commercial fondé moins sur le libre échange que sur la réduction des coûts de transports. Cette phase a été interrompue par la première guerre mondiale, qui représente le début d'une période marquée, en premier, par l'impossibilité, dans les années 20, de renouer avec les tendances qui avaient caractérisé l'étape antérieure et une nette régression du phénomène de la mondialisation dans les années 1930<sup>18</sup>. Plusieurs facteurs expliquent cette première internationalisation de l'économie: le désarmement tarifaire tout d'abord, entre 1850 et 1870, des traités de commerce bilatéraux furent conclus, sous l'impulsion des Britanniques, entre tous les pays d'Europe. De plus, 90 % de la population de la planète vivait dans des pays couverts par le régime de l'étalon-or qui a garanti une exceptionnelle stabilité des parités entre devises et à

---

<sup>14</sup> D. BOLDUC et A. AYOUB, Op.cit, p.8.

<sup>15</sup> Sur ce point, il nous conviendra de signaler que le passage d'une configuration à une autre ne s'est pas fait instantanément, il faut un certains nombres d'événements comme la Révolution industrielle (RI), l'émergence des entreprises, l'apparition des grandes sociétés monopolistiques pour que la structure des échanges commerciaux soit modifiée.

<sup>16</sup> J. C. ASSELAIN et BLANCHETON. B, «l'ouverture internationale en perspective historique Statut analytique du coefficient d'ouverture et application au cas de la France», *Histoire, économie & société*, 2008, 27<sup>e</sup> année, p. 103/121, p.16.

<sup>17</sup> A. NONJON et P.DALLENNE, Op.cit, p.57.

<sup>18</sup>J. A. OCAMP, J. MARTIN, «mondialisation et développement: Un regard de l'Amérique latine et des Caraïbes», Santiago du Chili, avril 2005, p.15.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

son tour, grandement favorisé le développement du commerce<sup>19</sup>. Des innovations technologiques soutinrent le développement des échanges: généralisation du chemin de fer, du navire à vapeur, de l'automobile, du télégraphe et du téléphone.

L'internationalisation peut être caractérisée par le développement des activités transfrontières. De ce point de vue, historiquement, ces échanges aient démarré dès le tracé des premières frontières politiques, il y a des milliers d'années, on peut distinguer trois grandes périodes depuis environ 4 000 ans:

L'Antiquité, avec les civilisations marchandes du bassin méditerranéen dont les plus actives furent la phénicienne (du II<sup>e</sup> millénaire av. J.-C. à — 332<sup>20</sup>, date de la conquête de la Phénicie par Alexandre le Grand: l'Odyssée nous dit « ...des Phéniciens apportaient une foule de breloques dans leurs vaisseaux noirs. »), puis l'Empire romain (44 av. J.-C. à 476<sup>21</sup>, les échanges concernaient avant tout les produits agricoles et les tissus;

La Renaissance en Europe et la «découverte» du Nouveau Monde en 1492. La recherche d'une route maritime atlantique pour parvenir en Asie obéissait à des motifs commerciaux (tissus et épices). Les Indes occidentales ont ensuite constitué un fabuleux gisement pour des transferts internationaux de métaux précieux (un pillage faudrait-il mieux dire);

La période située entre 1870 et 1914, marquée par l'ouverture des économies et a été associée à une expansion rapide du commerce et de l'investissement au-delà des frontières nationales. Elle s'est aussi accompagnée de crises financières comparables à celles de la fin du XX<sup>e</sup> siècle et du début du XXI<sup>e</sup> siècle<sup>22</sup>. Ce phénomène s'explique par la révolution industrielle et de nombreuses innovations technologiques<sup>23</sup>.

### **1.2.2. La transnationalisation: configuration multinationale**

La deuxième phase de la mondialisation peut être considérée comme la période correspondant à 1945-1973. Cette étape a été marquée par un effort notable pour mettre en

---

<sup>19</sup> Henri-F. HENNER, «libéralisation et compétitivité», Colloque de Tunis Libéralisation, transfert de technologie et développement, Tunis, 30 & 31 mai 2002.

<sup>20</sup> R. Delord LATIN, «histoire: Chronologie sommaire du monde Phénicien, III<sup>ème</sup> millénaire avant Jésus Christ=480a.C», site web, [www.ac-grenoble.fr](http://www.ac-grenoble.fr), date de consultation: 27/09/13.

<sup>21</sup> <http://ekldata.com/delfynus.eklablog.com>, date de consultation: 27/09/13.

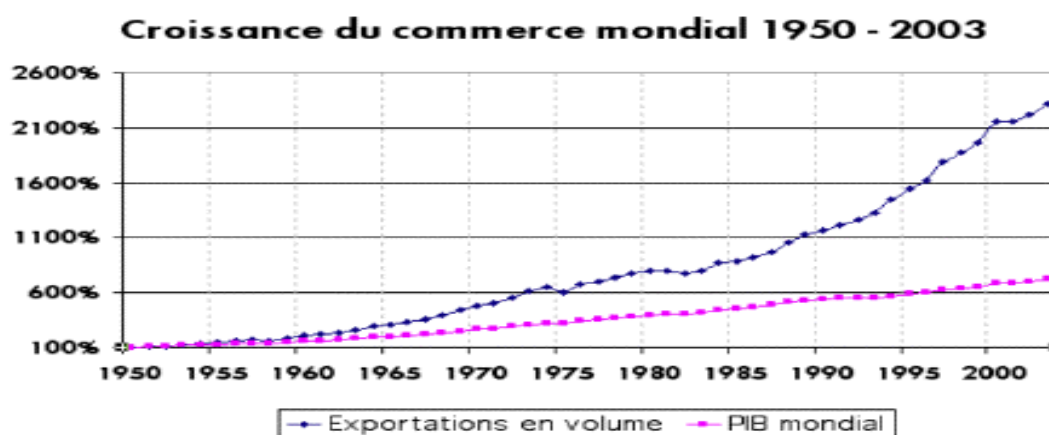
<sup>22</sup> Trésor économique, «quels enseignements tirer de la première mondialisation?», n° 93, 2011, p.2

<sup>23</sup> [www.librairie.immateriel.fr](http://www.librairie.immateriel.fr), date de consultation: 10/09/13.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

place des institutions internationales de coopération financière et commerciale<sup>24</sup> (Le Fonds monétaire international (FMI), la banque mondiale (BM) créés en 1945, et l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) créée en 1947, chargés de faire respecter certaines règles au niveau international), ainsi que par une forte expansion des échanges commerciaux de produits manufacturés entre les pays développés (voir graphique n°01) et par l'existence d'une pléiade de modèles d'organisation économique et une mobilité restreinte des capitaux et de main-d'œuvre<sup>25</sup>.

**Figure. N°01: Variations en volume du commerce et du PIB mondial**



**Source :** M. S. LEPELTIER, « mondialisation », rapport d'information, SENAT, session ordinaire 2003/2004, données de la CNUCED (2003), p.12,

Entre 1955 et 1975, la valeur des exportations mondiales a été multipliée par plus de 9 fois<sup>26</sup>, alors que la production mondiale a « seulement » quadruplé<sup>27</sup>, avec la fin des trente glorieuses, la progression du commerce international devient de plus en plus heurtée, comme l'illustre le graphique ci-dessus, sans remettre en cause la tendance de longue période à l'accroissement de la part des échanges dans le PIB.

Le développement des investissements directs étrangers (IDE) sont un vecteur d'expansion multinationale des activités d'une firme. Pour M. Charles-Albert Michalet, ce fait signifierait que nous serions passés d'une « configuration internationale » de la mondialisation à une « configuration multinationale », la première se caractérisait par « la prédominance de la dimension des échanges de biens sur les autres dimensions de la

<sup>24</sup> Le point d'inflexion, qui se situe au début de la décennie 1970, a marqué cette phase, avec la désagrégation du régime de réglementation macro-économique mis en place en 1944, à *Bretton Woods*, le premier choc pétrolier, la mobilité croissante des capitaux privés, dont le rythme s'est accéléré à partir des deux phénomènes précédents, et la fin de l'âge glorieux de la croissance des pays industrialisés, 1950-1973.

<sup>25</sup> José Antonio OCAMPO, Op.cit, p.15.

<sup>26</sup> M. S. LEPELTIER, « mondialisation », rapport d'information, SENAT, données de la CNUCED, 2003, p.12.

<sup>27</sup> S. Lepeltier, « mondialisation: une chance pour l'environnement », rapport d'information n° 233, 2004, p.13.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

mondialisation», pour être remplacée par la «configuration multinationale», caractérisée par la place dominante occupée par la dimension des investissements directs à l'étranger effectués par des firmes industrielles et financières<sup>28</sup>. L'impératif de compétitivité est au cœur de la logique économique de la configuration multinationale parce que la concurrence entre les firmes s'intensifie, la poussée des investissements directs à partir des années 1960 va se traduire par deux tendances, d'une part, la multiplication du nombre des multinationales<sup>29</sup>, et d'autre part, la diversification toujours plus grande de leur origine nationale.

### **1.2.2.1. Contribution des entreprises multinationales à la productivité**

Le rôle clé que jouent les entreprises multinationales dans le processus de mondialisation en cours peut susciter d'autres effets positifs pour les économies des pays d'origine. Comme les filiales étrangères de multinationales ont en moyenne une main-d'œuvre plus productive, la productivité du pays d'origine profite de leur présence. Les filiales étrangères semblent ainsi mieux parvenir que les entreprises nationales à rehausser le niveau de leur productivité. Les transferts de technologies sont peut-être le premier vecteur d'externalités positives pour la productivité globale imputables aux entreprises étrangères implantées localement.

### **1.2.2.2. Les nouvelles stratégies des entreprises**

Dans la configuration multinationale, l'interdépendance entre les dimensions de la mondialisation est plus forte que dans la configuration internationale. La dimension financière participe au financement des IDE et plus largement à celui des implantations des firmes, ce qui conduit à l'internalisation des activités des multinationales et conduisent à une nouvelle conception de la spécialisation internationale<sup>30</sup>. D'après EMMANUEL Okamba, la compétitivité représente l'aptitude d'une organisation, à affronter dans les conditions favorables, la concurrence qui s'exerce sur un marché. Elle se caractérise par le choix d'une stratégie c'est-à-dire d'une manière à mobiliser les actions structurées destinées à conquérir et à conserver une position concurrentielle sur un marché.

---

<sup>28</sup> Charles-Albert MICHALET, Op.cit, 2002, p.21

<sup>29</sup> Il s'agit généralement d'entreprises ou d'autres entités établies dans plusieurs pays et liées de telle façon qu'elles peuvent coordonner leurs activités de diverses manières. Une ou plusieurs de ces entités peuvent être en mesure d'exercer une grande influence sur les activités des autres, mais leur degré d'autonomie au sein de l'entreprise peut être très variable d'une multinationale à l'autre. Leur actionnariat peut être privé, public ou mixte, définition donnée par l'OCDE in: Extrait de Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, édition 2011, Paris, OCDE.

<sup>30</sup> Charles-Albert-MICHALET, Op.cit, 2002, p.42.

### **1.2.3. Le processus de globalisation: la configuration globale**

La globalisation concerne aussi bien la sphère réelle (investissements productifs des firmes multinationales) que la sphère financière. Ce phénomène contient l'idée selon laquelle le marché mondial doit être considéré comme une totalité, ceci n'est possible que si les différentes réglementations tenant à l'existence des Etats-nations sont fortement atténuées. Cela conduit à une plus grande unification du marché mondial<sup>31</sup> et correspond à l'émergence de réseaux de transmission d'information à l'échelle planétaire. Les origines de la globalisation financière sont diverses. Nous pouvons en distinguer trois principales en respectant une certaine logique chronologique:

- La croissance des besoins de financement externe aux Etats-Unis engendrés par l'accentuation des déséquilibres de leurs balances courantes, pour combler ces déficits, le recours au surplus des Etats excédentaires (notamment le Japon et l'Allemagne jusqu'en 1993) a favorisé le développement de capitaux internationaux, ensuite, la généralisation du recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication<sup>32</sup> a été un facteur déterminant en permettant une interconnexion immédiate de toutes les places financières et une mise en réseau de toutes les entreprises du monde ainsi qu'une circulation quasi instantanée de l'information au niveau planétaire.
- La prédominance de la stratégie monétaire d'*Open Market* et la volonté des pouvoirs publics de créer des conditions nécessaires d'un financement compétitif.
- La dynamique communautaire, qui a débouché sur la réalisation de l'Euro, constitue le troisième facteur explicatif de la libéralisation des mouvements de capitaux<sup>33</sup>.

Dans une volonté de libéralisation complète des marchés financiers et afin de garantir un certain nombre de conditions nécessaires, nommées « 3D » ont marqué cette période des années quatre-vingt. « 3D », comme le qualifiait Henri Bourguinat<sup>34</sup>, ce triple processus est à la base du phénomène de globalisation, et entraîne une explosion de la circulation financière dans le monde, et plus particulièrement entre les pays du nord<sup>35</sup> (**voir annexe n°01, p.219**).

---

<sup>31</sup>A. BEITOINE, A.CASORLA, Op.cit, p.235.

<sup>32</sup><http://cgo-moliere2010.e-monsite.com>, consulté le: 29/09/13

<sup>33</sup>A. ALLAOUI, «la compétitivité internationale; stratégies pour les entreprises françaises», édition l'HARMATTAN, 2005, p.30.

<sup>34</sup>BOURGUINAT Henri, « finance Internationale », Editions PUF, Paris, 1992, p.44.

<sup>35</sup>Maurice DUROUSSET, «la mondialisation de l'économie», ELLIPSES Edition Marketing; Paris, 2005, p.82.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

L'émergence d'une troisième révolution industrielle a engendré grâce à une intégration industrielle mondiale des innovations de la filière électronique et une diffusion massive des NTIC. Cette nouvelle stratégie entérine le triomphe d'une concurrence technologique de domination qui a érigé en dogme l'impératif de la qualité totale. L'internationalisation des échanges s'effectue actuellement dans le cadre d'un marché mondial où les FMN jouent un rôle important d'impulsion, de coordination, et de contrôle de la technologie, des finances et des échanges. Elles sont considérées comme de véritables « fer de lance de la compétitivité internationale »<sup>36</sup>. Elles ont ainsi tendance à créer un marché mondial caractérisé par une structure oligopolistique où prime le rapport « Qualité/prix » des produits échangés.

### 2. Les acteurs de la mondialisation

La Mondialisation est avant tout un ensemble d'échanges, des relations en résultent, de ce fait, des liens d'interdépendances se forment entre certains pays, un grand nombre d'acteurs ont permis à cette dernière de voir le jour et faire évoluer le contexte. Ces acteurs sont synthétisés dans la figure suivante:

**Figure. N°02: Les acteurs de la mondialisation**



Source: <http://planete-cartographique.com>, consulté le: 19/12/12.

<sup>36</sup>A. ALLAOUÏ, «la compétitivité internationale; stratégies pour les entreprises françaises», Ed. L'Harmattan, 2005, p32.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

Par ailleurs, nous allons distinguer deux principaux types (acteurs privés et institutionnels), afin d'expliquer l'impact de chaque acteur sur la mondialisation, comme le montre le tableau n°01 (**annexe N°02, p. 221/222**).

### **3. Les théories de l'échange international à l'épreuve de la compétitivité**

*« Si la compétition est le levier qui permettra à un pays d'accroître sa productivité, le commerce, lui, en est le pivot »*

*Nicolas Brady, 1989*

Pour reprendre une expression de Jacques Le Cacheux<sup>37</sup>, « quels sont les moteurs de la mondialisation? », l'école classique a depuis ses premières prémices, tout mis en œuvre dans le but d'expliquer l'avantage de l'échange, à cet effet, les théories du commerce international représentent les moteurs de la mondialisation, alors la compétitivité surgit comme étant l'élément le plus dominant dans l'économie moderne.

#### **3.1. Analyse Ricardienne: le commerce et la spécialisation des échanges**

L'analyse de Ricardo (1772-1823) est la première analyse complète et générale. L'élaboration fut précédée par la notion plus restrictive d'avantages absolus (d'A. Smith 1776) qui, en théorie, réduisait fortement ou rendait impossible à un grand nombre d'agents la possibilité d'effectuer des échanges. La compréhension profonde des mécanismes de spécialisations internationales passe de ce fait par l'analyse de ces deux concepts<sup>38</sup>. Cependant, la seule approche par l'avantage absolu exclut toute forme de commerce avec un pays qui ne bénéficierait pas en retour d'un autre avantage absolu. Le principe des avantages comparatifs est une des plus grandes lois de la science économique. Il indique comment et pourquoi les individus, les groupes et les nations peuvent trouver un intérêt mutuel dans les échanges, il s'agit de raisonner en termes de coûts d'opportunité et non plus de coûts absolus.

L'apport de D. Ricardo est significatif pour la dynamique de spécialisation internationale, les pays ont intérêt à se spécialiser dans la production pour laquelle ils ont les coûts relatifs les plus bas, de façon à exporter ces produits à un prix plus élevé que celui constaté en cas de seule consommation interne. Inversement, les pays importent des produits dont la production en interne coûterait plus cher que le produit de spécialisation. La différence entre avantages

---

<sup>37</sup> Le J. CACHEUX, Op.cit, 2002, p.22.

<sup>38</sup> Jean Louis MUCCHIELLI, «principes d'économie internationale», édition ECONOMICA, paris, 1989, p.4.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

comparatifs et compétitivité résulte du fait que le premier concept concerne au début deux pays et deux produits alors que le deuxième s'applique à un seul produit et plusieurs pays.

*«A nation's competitiveness is sometimes more meaningful among the nations endowed with similar comparative advantages competing in similar industries ».*

**Dong-Sung Cho and HwY-Chang Moon**

### **3.2. Prolongement néo-classique**

En 1919, Heckscher tente de comprendre ce qui permettrait d'expliquer l'existence de coûts comparés différents. Contrairement à D. Ricardo, il admet que les techniques de production peuvent être transférées d'un pays à l'autre. Dès lors, si les coûts de production sont différents, c'est parce que les prix des facteurs de production y sont différents. Dans les pays richement dotés en facteur travail, le niveau des salaires est si bas, qu'il pousse les entrepreneurs à utiliser davantage de main d'œuvre que dans les pays où le facteur travail est rare et coûteux. *C'est donc parce que les pays sont inégalement dotés en facteurs de production que leurs coûts de production sont différents.* En 1933, Ohlin énonce « **la loi des proportions de facteurs** » en se fondant sur l'origine des différences de coûts, les inégalités dans les dotations de facteurs entraînent des écarts de prix et des différences de spécialisation des économies. Considérant les effets de la spécialisation internationale sur les prix des facteurs de production, les travaux d'Heckscher (1919), d'Ohlin (1933), puis de Samuelson (1941, 1948, 1949) avancent la proposition plus connue sous le nom de Théorème d'Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS): *«A long terme, le commerce international tend à produire une égalisation des rémunérations de facteurs».* Une égalisation qui ne saurait être cependant absolue, en effet, le commerce international conduit chaque pays à se spécialiser dans la production intensive en facteur abondant sur son territoire.

### **3.3. Critique et rénovation: Le paradoxe de Leontief (1906-1980)**

En cherchant à approfondir l'analyse de Ricardo, qui prenait les différences de coûts comme des données, Heckscher et Ohlin ont voulu expliquer les avantages comparatifs sectoriels par les différences macro-économiques de dotation en facteurs de production, cette théorie oppose sur le plan international la mobilité des produits et la mobilité des facteurs de production. Elle est remise en cause, dans la mesure où les multinationalisations des entreprises accroissent la mobilité du facteur « capital », toute fois la mobilité du facteur

travail reste très limitée, en raison de la montée du chômage et des seuils psychologiques de tolérance vis-à-vis de la main d'œuvre des immigrants.

Cependant, le facteur « ressources naturelles » demeure parfaitement immobile, l'analyse HOS conserve une part de validité. Une telle approche néglige les deux dynamiques essentielles de l'échange: celle des entreprises à l'échelle multinationale, et celle des nations dans l'espace économique mondial. En application du modèle HOS, les Etats-Unis, richement dotés en facteur capital, auraient dû exporter des biens à forte intensité capitaliste et importer des biens plus intensifs en facteur travail. Or l'étude du commerce extérieur des Etats-Unis par Leontief montre paradoxalement que, de 1947 à 1952<sup>39</sup>, les exportations américaines sont intensives en facteur travail et les importations intensives en capital.

### **3.4. Extensions de la théorie traditionnelle: approches néo-factorielle et néo-technologique**

Cette approche est articulée autour de plusieurs théories complémentaires, selon le modèle néo factorielle. La réponse aux paradoxes de Leontief se trouve dans le fait que le facteur de travail n'est pas homogène, mais qu'il existe des différences de qualification à l'intérieur même de ce facteur: travail qualifié et travail non qualifié. L'approche néo-technologique considère quant à elle, que les techniques de production ne sont pas homogènes, contrairement à ce que retient le modèle HOS. Deux théories essentielles en découlent:

#### **3.4.1. La thèse de l'écart technologique**

Pour PONSER (1961), l'avance technologique d'un pays et d'une industrie (due essentiellement pour l'auteur à des taux d'investissement différents), va permettre de découvrir de nouveaux processus de production, et de conférer alors un nouvel avantage comparatif au pays innovateur<sup>40</sup>. Il montre qu'une firme qui introduit un nouveau produit peut profiter d'un monopole à l'exportation jusqu'à ce que des firmes imitatrices arrivent sur le marché en lançant un produit comparable.

L'importance de l'écart technologique dépend du retard dans l'imitation « *imitation lag* » de l'innovation par les pays partenaires. Ce retard se décompose lui même en deux : un retard

---

<sup>39</sup> Young kwong kwok, Eden.S.H YU, "Leontief paradox and the role of factor intensity measurement", article published 26<sup>th</sup> may 2005, p.5.

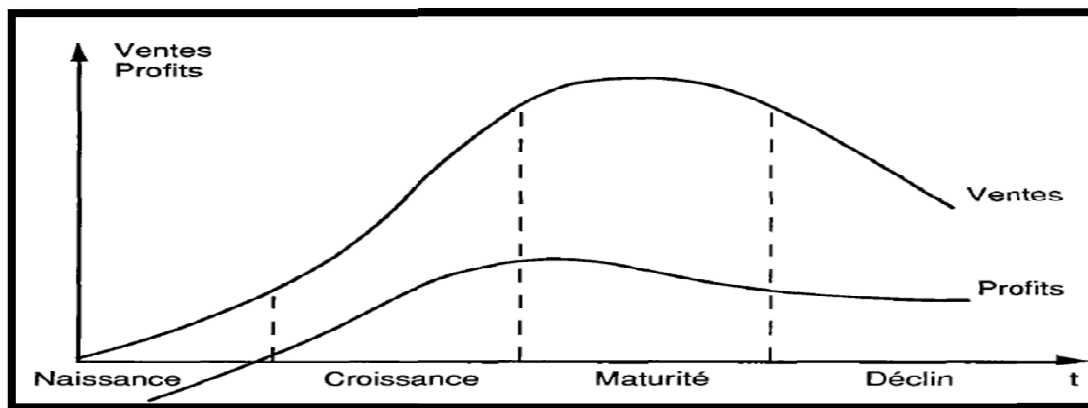
<sup>40</sup> Jean Louis MUCCHIELLI, 1989, Op.cit, p.39

dans les demandes des divers pays "suiveurs" pour le nouveau produit « *demand lag* » et un retard dans la fabrication du produit par les autres pays, lié au temps mis par les producteurs étrangers à s'apercevoir de la menace et à mettre au point un produit substitut « *reaction lag* ». Le retard dans la demande étrangère est considéré comme plus court que celui dans les productions locales. De ce fait, le pays innovateur obtient un avantage à l'exportation. Les consommateurs étrangers demandent le nouveau produit par "effet d'imitation", avant que leurs producteurs nationaux soient capables d'en assurer la fabrication. Le retard dans l'imitation est différent selon les pays. La longueur du temps de réaction dépend des économies d'échelle, des tarifs douaniers, des coûts de transport, de l'élasticité revenu de la demande ainsi que du niveau du revenu et de la taille du marché étranger<sup>41</sup>.

### 3.4.2. Le cycle de vie des produits

En 1966, Raymond Vernon combine l'évolution de la nature du produit, tout au long de son cycle de vie, avec les évolutions du commerce international. Chaque phase de la vie du produit est associée à une phase d'échange international (*International Investment and International Trade in Product Cycle*, 1966)<sup>42</sup>.

**Figure. N°03 : Les phases du cycle de vie du produit**



Source: J. L. MUCCHIELLI, «principes d'économie internationale», Ed. ECONOMICA, 1989, p.39.

### 3.5. Essai de synthèse de la nouvelle théorie du commerce international

La nouvelle théorie du commerce international peut se définir comme une approche des échanges mondiaux mettant l'accent sur deux aspects absents de la théorie traditionnelle: les

<sup>41</sup> Jean Louis MUCCHIELLI, 1989, *Ibid.*

<sup>42</sup> ADDA Jacques, « La mondialisation de l'économie: Genèse », éditions la Découverte, Paris, 2004, p.27.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

rendements croissants et la concurrence imparfaite (différenciation des produits)<sup>43</sup> et à une intervention de l'Etat plus ciblée ou à une théorie de **la compétitivité des Etats**: « *tirés par les économies d'échelle plutôt que par les avantages comparatifs et que les marchés internationaux sont naturellement en situation de concurrence imparfaite, ce qui ne fait que renforcer l'idée que les échanges sont toujours bénéfiques* ». Cette dernière a mis en évidence l'importance grandissante des déterminants hors prix dans la compétition internationale.

### **3.5.1. Concurrence imparfaite et échanges intra-branches**

Pour expliquer les échanges intra-branches, P. Krugman (1983) met particulièrement l'accent sur les économies d'échelle et la différenciation des produits. Les firmes les plus efficaces dans un type de production ont donc intérêt à se spécialiser, à accroître leur volume pour réduire leur coût. Elles deviennent alors plus compétitives et peuvent exporter leur production. A terme, seules les plus grosses firmes restent efficaces et forment un marché oligopolistique. Un grand nombre d'études tend à montrer que le commerce international contemporain est fortement marqué par l'échange croisé de produits similaires entre pays développés.<sup>44</sup> Pour rendre compte de l'essor du commerce international intra-branche entre pays de niveaux de développements analogues, il est également possible d'expliquer les spécialisations par les stratégies de recherche de débouchés des entreprises et l'existence d'économies d'échelle. Plutôt que de se contenter de subir la concurrence, les entreprises peuvent avoir intérêt à différencier leur produit de celui de leurs concurrentes tout en vendant ce produit à l'échelle la plus grande possible. Elles peuvent ainsi gagner en compétitivité non parce que leur produit est moins cher que celui de leurs concurrentes, mais parce qu'il présente des caractéristiques différentes: elles disposent alors d'une compétitivité hors-prix. Enfin, dans l'hypothèse de rendements d'échelle croissants, les économies d'échelle permettent de diminuer les coûts de production et de gagner en compétitivité.

#### **3.5.1.1. Théorie de la demande représentative**

L'économiste suédois, Linder montre en 1961 que le développement du marché intérieur est un préalable nécessaire aux échanges avec les pays étrangers. Un bien ne serait exportable qu'une fois qu'il aurait satisfait la demande intérieure. Le marché intérieur alors saturé, les

---

<sup>43</sup>S. COISSARD, «l'économie internationale selon P. Krugman», site: [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr), date de consultation: 12/11/12.

<sup>44</sup>F. MAZEROLLE et J. L. MUCCHIELLI, «commerce intra-branche et intra-produit dans la spécialisation internationale de la France: 1960, 1985», revue économique, volume 39, n°6, 1988, p.193.

producteurs doivent trouver des débouchés dans d'autres pays à structure économique comparable. La demande intérieure est non seulement une condition de l'« exportabilité » d'un bien, mais aussi de son « importabilité », puisqu'il faut que le bien importé soit demandé pour être vendu dans le pays importateur. La demande de chaque pays pour les produits s'établit dans un certain intervalle de qualité: «le champ illimité des produits différenciés rend possible un commerce florissant pour ce qui est virtuellement une même marchandise». Cependant, la structure des échanges entre pays, à l'intérieur de la gamme des exportables et des importables, n'est pas définie. Linder indique que cela peut être le résultat de quelque "hasard historique" et qu'elle risque d'être « fort volatile »<sup>45</sup>.

### 3.5.1.2. Théorie de la demande différenciée

La théorie traditionnelle repose sur l'hypothèse d'homogénéité des biens. Cependant, la théorie microéconomique a développé dès les années trente, une hypothèse différente, celle de la différenciation des produits. L'introduction de cette hypothèse dans l'explication des échanges internationaux permet de comprendre l'existence du commerce intra-branche.<sup>46</sup>

Assudrie-Duchêne, souligne le fait qu'un pays peut s'être constitué un avantage comparatif grâce à l'existence d'un marché intérieur important lui permettant de réaliser des économies d'échelle. Des pays peuvent ainsi se spécialiser dans la vente de produits bas de gamme alors que d'autres écrèment le haut du marché. Ce phénomène peut être accentué par les goûts des consommateurs. Cette différenciation est d'ailleurs une stratégie utilisée par les fabricants leur fournissant des arguments commerciaux pour vendre leurs produits à l'international. A la suite des travaux de Lancaster (1966, 1971), la théorie du produit se trouve enrichie par la possibilité de *différencier les biens*. On parle également de concurrence monopolistique (Chamberlin). Cette stratégie bute cependant sur une contrainte importante, la variété de biens implique une hausse des coûts de production compte tenu de la taille restreinte du marché. Cet inconvénient peut disparaître si les biens sont vendus sur le marché international. Chaque pays peut ainsi se spécialiser dans un segment de marché plus ou moins efficient. Les consommateurs feront face à une plus grande variété de produits au prix le plus bas (sorte de concurrence).

---

<sup>45</sup>LINDER S. B., 1961, *an Essay on trade and transformation*, New York, John Wiley and Sons, site: <http://perso.univ-rennes1.fr>, consulted: 10/10/13.

<sup>46</sup> Michel RAINELI, «le commerce international», Ed. La DECOUVERTE, 9<sup>ème</sup> éd°, Paris, 2003, p.63/64.

### 3.5.2. Rendements d'échelle<sup>47</sup> croissants et effet de réseau (de P.Krugman)

*« Puisque la science économique telle qu'elle est pratiquée dans le monde anglophone est largement orientée vers la modélisation mathématique, tout argument économique qui n'a pas été exprimé sous cette forme, tend à demeurer invisible » P. Krugman*

La théorie traditionnelle repose sur l'hypothèse de « **rendements d'échelle constants** ». P. Krugman a été un pionnier de l'intégration du rôle des économies d'échelle dans des modèles mathématiques. Ce paramètre définit toute l'ambiguïté de la nouvelle théorie du commerce international<sup>48</sup>. Il montre que si l'on suppose que les rendements des producteurs sont croissants, cela induit alors des économies d'échelle qui peuvent justifier la spécialisation internationale. La nouvelle théorie avance sur ce point, à la fois dans le cas des *économies d'échelle internes* et dans celui des *économies d'échelle externes* à la firme:

Le premier cas conduit à la disparition de la concurrence; si les coûts de production diminuent de manière continue lorsque la taille augmente, le marché est en situation de monopole. Les conséquences de ces économies d'échelle sur les échanges internationaux peuvent être exposées dans le contexte particulier du monopole contestable, c'est-à-dire un marché où la firme installée peut voir sa position contestée par un entrant potentiel et où, par conséquence, la firme installée fixe le prix à un niveau égal au coût moyen.

Le deuxième cas, *les économies d'échelle externes* à la firme mais internes au secteur sont compatibles avec la persistance de la concurrence, puisque le coût unitaire de production dépend alors de la taille du secteur et non de celle d'une firme spécifique. Une telle situation se présente avec la concentration géographique d'une industrie donnée, comme dans la *Silicon Valley*<sup>49</sup>. La proximité géographique des firmes conduit à la diffusion d'informations entre les firmes par des rencontres fortuites entre salariés, au développement d'un marché du travail spécifique au secteur et d'une offre localisée de services ou de biens utilisés par toutes les firmes du secteur. L'existence de telles économies a pour effet de favoriser, toutes choses égales par ailleurs, les nations qui produisent des volumes importants. Ainsi, une nation entrée la première dans la production d'un bien ne pourra pas être concurrencée par une autre,

---

<sup>47</sup> Les rendements d'échelle sont le lien existant entre les quantités produites et le coût de production; deux types de rendements d'échelle sont pris en compte par les théories du commerce international, le cas des rendements constants et celui des rendements croissants. On parle d'économies d'échelle lorsque la hausse de la production entraîne une baisse des coûts de production. Cela nécessite alors une taille importante du marché, cela dit, la concurrence imparfaite peut se traduire par l'existence de rendements croissants (il faut une taille importante pour aller sur un marché) et donc l'apparition d'*économies d'échelle*.

<sup>48</sup> M. RAINELLI, «la nouvelle théorie du commerce international», Ed. La DECOUVERTE, Paris, 1997, p.38.

<sup>49</sup> Voir chapitre V, section 02, p.190

avantagée par un taux de salaire plus faible, mais qui ne peut accéder à un niveau de production suffisant pour bénéficier des économies d'échelle.

### **3.5.3. La théorie stratégique du commerce international**

*« L'essentiel du commerce industriel est réalisé pour des produits de secteurs que nous considérons comme des oligopoles lorsque nous les étudions sous leur aspect domestique »*

**(Krugman, 1989).**

On parle d'oligopole lorsque sur un marché, il existe un faible nombre de producteurs face à un grand nombre de consommateurs. Dans ce cas les marchés sont dits en situation de concurrence imparfaite. Cet environnement se caractérise par l'émergence et la résistance du profit, dans ce cas, il peut être rationnel d'imposer une réglementation protectionniste. Ces idées constituent la base théorique de la politique commerciale stratégique et ont donné naissance à une nouvelle approche économique de l'échange international, dénommée «nouvelle économie internationale». Initiée par *Brander et Spencer*, *Paul Krugman* a également participé à cette nouvelle approche. L'apparition de cette théorie remonte à la fin des années 1970, mais elle s'est surtout développée dans les années 1980. Un Etat peut mettre en place des politiques commerciales stratégiques dans le but d'ériger des barrières à l'entrée sur le marché national aux produits étrangers concurrents, ou qui permettent à nos entreprises de vendre à des prix très concurrentiels sur le marché étranger. Il s'agit notamment des droits de douane à l'importation prohibitifs, des quotas à l'importation, du dumping commercial, des aides et subventions aux structures productives.

## **4. Libre échange versus protectionnisme**

Le débat sur le commerce international est structuré dès son origine sur un discours de libre échange et une politique de protectionnisme plus ou moins avouée:

### **4.1. Libre échange**

Doctrine économique prônant la liberté de circulation de tous les biens économiques entre les pays, il s'est imposé après la seconde guerre mondiale. Les économistes classiques<sup>50</sup> ont été les premiers à montrer dès la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle les bienfaits du libre échange. Selon eux, tous les pays sont gagnants à s'insérer dans les échanges internationaux qui sont

---

<sup>50</sup> Adam Smith et David Ricardo

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

sources de gain de productivité et donc de croissance et de développement. La spécialisation accroît la production de biens et/ou de services, ce qui permet de bénéficier d'économies d'échelle favorisant une plus grande compétitivité. L'échange accroît le choix des consommateurs. Sans échanges internationaux les consommateurs n'auraient pas accès à un certain nombre de produits.

L'échange international accroît la compétitivité des producteurs. Il leur permet l'accès à d'autres marchés suite à l'abaissement des barrières douanières et des coûts du transport. Cette hausse de la taille des marchés leur permet de vendre plus de biens et de produire plus. Dans un certain nombre de secteurs, la hausse de la production induit des économies d'échelle: elle entraîne une baisse des coûts de production. Ces économies d'échelle permettent la baisse des prix des produits et l'élévation du pouvoir d'achat des consommateurs. Il existerait donc un cercle vertueux entre commerce international et croissance économique. La hausse de la concurrence internationale réduit les prix ce qui est bénéfique pour le consommateur. Cette hausse de la productivité stimule l'investissement, l'innovation et permet d'accroître les revenus.

Des études et travaux empiriques<sup>51</sup> ont démontré une relation très forte entre la libéralisation des échanges et la croissance économique (Edwards 1994; Serranito 1999). Ces études viennent consolider la position des institutions financières internationales (le FMI et la Banque mondiale) qui défendent ce postulat depuis la création du G.A.T.T, cependant, d'autres auteurs ont remis en cause ce lien de causalité entre ouverture et croissance, Rodrick 1995, Pritchett 1996 et Rodriguez 1999 (Cling J-P 2006). Si Corden et Neary (1982) estiment que la libéralisation va créer une atmosphère de compétitivité, dans laquelle les entreprises seront obligées de faire face aux produits importés et s'adapter aux exigences des consommateurs afin de résister à la concurrence.

### **4.2. Protectionnisme**

Le protectionnisme est à la fois une doctrine selon laquelle il est nécessaire de protéger la production nationale contre la concurrence étrangère, et une politique des échanges internationaux qui instaure des mesures tarifaires ou réglementaires destinées à limiter les importations.

---

<sup>51</sup> P. GUILLAUMONT, «politiques d'ouvertures et croissance économique, les effets de la croissance et de l'instabilité des exportations», revue d'économie de développement, n° 1, pages 91-114, 1994.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

On distingue deux grands types d'instruments protectionnistes:

- **Les barrières tarifaires:** le droit de douane est un impôt prélevé sur une marchandise importée lors de son passage à la frontière. Ces droits peuvent être forfaitaires ou représenter un pourcentage du prix. En rendant plus chers les produits étrangers, cette pratique cherche à en décourager la consommation.
- **Les barrières non tarifaires:** ensemble de mesures visant à limiter les quantités de bien importées. Elles regroupent entre autres, les contingentements d'importation (limitations quantitatives des importations) et les barrières réglementaires (normes de sécurité, normes techniques, sanitaires ou administratives plus au moins tatillonnes).

Les droits de douane et les quotas ont tous pour objectif, de rendre plus chers ou moins accessibles aux consommateurs nationaux les produits étrangers concurrents d'importation. Le droit de douane, par exemple, augmente le prix du produit importé alors que le quota crée une situation de rareté qui aura finalement pour conséquence elle aussi d'augmenter le prix du produit importé. Mais, avec les différents accords internationaux (GATT, OMC), on assiste de plus en plus à une baisse des tarifs et autres mesures protectionnistes. Cependant, les mesures protectionnistes ne sont pour autant pas levées car on assiste dans le cadre de politiques industrielles à des allègements de charges qui sont de nature à réduire les coûts moyens de production aux entreprises nationales et accroître ainsi leur compétitivité sur le plan international. Les principales raisons expliquant le recours au protectionnisme sont variées, elles peuvent être liées à la volonté de protéger une industrie jeune ou une industrie vieillissante.

### **4.2.1. Théorie du «protectionnisme éducateur» de Friedrich List (1789-1846)<sup>52</sup>**

Dans son ouvrage *Système national d'économie politique* (1840), **List** défend l'idée qu'un commerce entre nations ne peut développer un enrichissement mutuel que si les pays sont des puissances économiques comparables. Sa « *théorie des industries naissantes* » a donc pour objet de protéger provisoirement celles-ci de la concurrence par une barrière douanière pour éviter leur disparition. Mais, une fois l'industrialisation de ces secteurs réalisée, le protectionnisme peut être levé et faire place au libre-échange<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> «Système national d'économie politique», F. LIST, 1840. Ce livre procède de 50ans l'unification allemande, qui va dépasser la Grande Bretagne en production industrielle. List est un militant nationaliste allemand.

<sup>53</sup> Fiche de cours, «libre échange et protectionnisme», n° 25008, 2010.

#### **4.2.2. Théorie de l'industrie sénescence de N. KALDOR (1908-1986)**

C'est à l'Américain Nicolas Kaldor que l'on doit une approche similaire à celle de List mais en ce qui concerne les industries vieillissantes. Il s'agit, dans ce cas, de protéger des entreprises affaiblies par un système de production obsolète et qui peinent à affronter la compétition mondiale, le temps pour elles de se moderniser. On parle alors de protectionnisme défensif, l'objectif est de protéger temporairement les industries vouées à disparaître, afin de donner le temps aux entreprises concernées et aux pouvoirs publics de réallouer efficacement les facteurs de production concernés) ou considérée comme stratégique (armement, nucléaire), de défendre des emplois menacés, de réduire le déficit commercial en limitant les importations.

#### **4.2.3. Le néoprotectionnisme (protectionnisme non tarifaire)**

A l'origine les outils sont les droits de douane, qui ont été considérablement réduits depuis la seconde guerre mondiale, par des accords (Round), mais ce sont développés des protectionnismes non tarifaires très variés, tels que les accords d'autolimitation dans l'automobile dans le cadre du rapport géopolitique, normes de sécurité, normes sociales.

### **5. Les principaux effets et défis de la mondialisation**

En raison de la multiplicité des effets de la mondialisation sur les économies, nous allons étudier uniquement les principaux, c'est-à-dire ceux qui sont en relation directe avec la compétitivité.

#### **5.1. L'ouverture des économies à la concurrence**

Le premier effet de la mondialisation est la mise en concurrence<sup>54</sup> directe des appareils productifs des différentes nations: il y aura confrontation sur les marchés des produits présentés par les firmes de nombreux pays, et les combinaisons de prix et de qualité qui sauront le mieux répondre aux attentes des consommateurs l'emporteront. Il apparaîtra alors que certaines économies réussissent mieux que d'autres à «s'insérer dans le concert des nations», et bénéficieront d'une amélioration permanente de leur situation grâce à une dynamique de l'ouverture et de l'avantage comparatif (HENNER, 1992 et 1997). D'autres au contraire verront la concurrence extérieure réduire leurs possibilités de production et

---

<sup>54</sup> La concurrence désigne une situation de marché dans laquelle il existe « une compétition » entre vendeurs et acheteurs. Cette compétition peut porter sur les prix, les caractéristiques d'un produit, les parts de marché, etc.

l'ouverture semblera se réduire pour eux à l'émergence d'une contrainte supplémentaire et à une diminution du degré d'autonomie de leur politique économique<sup>55</sup>.

## 5.2. Les effets sur les échanges internationaux et les IDE

La croissance spectaculaire des échanges commerciaux a été suivie d'une forte expansion des flux financiers, la mondialisation libérale s'est accompagnée d'une explosion des échanges financiers et des flux d'investissement direct. Dans les années cinquante et soixante, le taux de croissance des IDE était inférieur à celui du commerce international. L'exportation demeurait la modalité principale de la concurrence à l'échelle mondiale. Dans les années 1970, le taux de croissance des IDE rejoint celui du commerce mondial. Une rupture apparaît en 1985, les flux d'IDE accélèrent sensiblement, passant d'un flux annuel de 50 milliards de dollars courants, à plus de 200 milliards en 1989-1990. La croissance des flux d'IDE s'est poursuivie dans les années 1990, pour culminer à 1.500 milliards de dollars en 2000. Le montant des IDE s'est fortement contracté depuis : 735 milliards de dollars en 2001, et 534 milliards en 2002. Cette contraction s'explique par la chute du nombre des fusions et acquisitions transfrontalières, le stock d'IDE s'est lui aussi fortement accru: il a atteint 7.000 milliards de dollars en 2002, soit 14 fois plus qu'en 1980<sup>56</sup>.

**Figure. N°04: Flux d'IDE mondiaux de 2004 à 2012 et projections 2013-2014**



**Source:** CNUCED, «world investment report», Genève, 2013, p.2

La figure n°04 montre qu'après cinq années de hausse, les flux d'IDE ont commencé à se redresser dans la seconde moitié de 2009, la baisse des opérations de fusions-acquisitions internationales a été la principale raison du recul de l'IED en 2009. Les acquisitions à

<sup>55</sup> Henri-F. HENNE, 1997, Op.cit, p.4.

<sup>56</sup> Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED), «rapport sur l'investissement dans le monde», Genève, 2002.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

l'étranger ont diminué de 34 % (65 % en valeur), alors que le nombre des projets d'IED pour la création de capacités n'a diminué que de 15 %. Les apports d'IED au niveau mondial ont dépassé 1 200 milliards de dollars en 2010 et plus de 1 500 milliards de dollars en 2011 et 2 000 milliards de dollars en 2012<sup>57</sup>.

### **5.3. Les effets sur la productivité**

On constate que l'ouverture aux échanges accroît la productivité. Différentes études ont montré que les pays plus ouverts affichaient le plus souvent une croissance plus rapide. Selon des estimations de l'étude de l'OCDE sur la croissance, au niveau macroéconomique, une augmentation de l'ouverture commerciale de dix points de pourcentage se traduit à terme par une hausse du revenu par habitant de 4%<sup>58</sup> dans la zone OCDE. Alors que les politiques publiques sont souvent axées sur la compétitivité nationale, Michael Porter estime qu'elles devraient plutôt être axées sur la productivité. Il déclare que la productivité dépend à la fois de la valeur des produits et services d'une nation, mesurée par les prix qui peuvent être obtenus sur des marchés ouverts et concurrentiels, et de l'efficacité avec laquelle ils peuvent être produits. La croissance de la productivité valide des salaires élevés, une monnaie forte, une rentabilité attractive du capital et par voie de conséquence un niveau de vie élevé<sup>59</sup>. D'un point de vue théorique, l'effet de la concurrence sur la productivité est ambigu, puisque la possibilité d'extraire une rente peut constituer une forte incitation à innover.

### **5.4. Les effets de la mondialisation sur la croissance et les revenus**

D'après des études basées sur l'indice KOF, qui est un indice qui mesure les dimensions économique, sociale et politique de la globalisation en se basant sur un ensemble de vingt-quatre variables<sup>60</sup>. La mondialisation accélère la croissance économique tout en renforçant les inégalités dans la répartition des revenus. Définie comme «une augmentation soutenue pendant une ou plusieurs périodes longues, d'un indicateur de dimension, pour une nation, le produit global en termes réels (F. Perroux, 1903- 1987)<sup>61</sup>, la croissance, résulte de facteurs de nature extensive (l'augmentation du nombre de travailleurs, d'équipements, de matières premières) ou/et de nature intensive (utilisation plus efficace des facteurs de production,

---

<sup>57</sup> CNUCED, « rapport sur l'investissement dans le monde », Genève, 2010, p.3/4

<sup>58</sup> Rapport d'OCDE, «renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole», 2011.

<sup>59</sup> *Ibid.*

<sup>60</sup> Voir chapitre III, p.123.

<sup>61</sup> A. BEITOINE, A. CASORLA, 2001, Op.cit, p.110.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

favorisée notamment par des innovations technologiques). La généralisation du processus de production industrielle dans la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle marque le point de départ, d'abord en Europe, de la croissance économique contemporaine. Les résultats empiriques concernant l'effet de la mondialisation sur l'inégalité des revenus sont moins positifs. Quoique les prédictions théoriques ne soient pas unanimes, des enquêtes basées sur l'indice KOF ont montré que la mondialisation a élargi le fossé entre pauvres et riches<sup>62</sup>. Les études empiriques qui recourent à l'indice KOF ont mis en évidence le fait que la mondialisation ne serait être qualifiée globalement de bonne ou mauvaise. Si elle entraîne un supplément de croissance, elle renforce aussi l'inégalité des revenus<sup>63</sup>. Les firmes qui bénéficient le plus d'économies d'échelle et qui sont capables de mettre sur le marché des produits différenciés sont gagnantes: l'incidence sur l'emploi est alors faible (davantage d'emplois qualifiés, moins d'emplois peu qualifiés), mais les inégalités salariales se creusent, l'incitation pour les autres firmes à se défendre par l'innovation les amène alors à privilégier des procédés économes en travail ou à des délocalisations partielles (portant sur les segments de productions basiques)<sup>64</sup>.

### **5.5. Défis de la mondialisation**

« Il est vrai que la mondialisation engendre une accélération de notre représentation de l'espace, car nous passons d'un monde réel à un monde de plus en plus virtuel et qui ne connaît pas de limites en offrant un certain nombre d'avantages, mais aussi accroît les risques et les diversifie », Cependant cette dernière expose l'entreprise à plusieurs défis :

- Face à l'abondance et la complexité de l'information, l'entreprise doit mettre en œuvre des stratégies permettant de réduire les inégalités d'accès à l'information (nouvelles technologies de l'information et de la communication, NTIC);
- La mondialisation a intensifié la concurrence et a mis l'entreprise face à de nombreuses incertitudes concernant la résistance sur un marché mondial et l'acquisition d'avantage comparatif durable.
- La mondialisation a permis de soulever le problème de multi culturalité au sein de l'entreprise/pays, ce qui l'oblige de la mettre en cohérence à ses objectifs et stratégies et de réduire au maximum les divergences d'intérêts.

---

<sup>62</sup>DREHER, GASTON, MARTENS, «la vie économique; peut on mesurer la mondialisation», revue de politique économique 10-2010, p.12.

<sup>63</sup> DREHER, GASTON, MARTENS, Op.cit, p.13.

<sup>64</sup> J. M. CARDEBAT, «la mondialisation et l'emploi», collection Repères, Ed. La DECOUVERTE, 2002, p.124.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

« Le monde est un tout » où les agents micro/macro économiques se trouvent dans un environnement en permanente évolution où seuls ceux qui détiennent des projets porteurs de compétitivité peuvent survivre, assurer leur pérennité et affronter la concurrence. Ces changements dans le monde économique ont donné de l'ampleur à la concurrence et à l'innovation, facteur permettant pour l'entreprise de se différencier et de détenir de l'avance sur ses concurrents.

### **Section 02: Présentation de la compétitivité**

Comme nous l'avons présenté précédemment, la mondialisation fait de la concurrence une condition essentielle des échanges contemporains. Pour cause, cette concurrence sera décisive à la faveur de la compétitivité qui a été utilisée pendant longtemps, par les spécialistes des sciences de gestion des entreprises. L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité<sup>65</sup> révèle l'absence d'une définition universellement acceptée du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée, le bien analysé, et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après. Il s'agira donc, dans cette section, de présenter une synthèse de ce qu'englobe la notion de compétitivité, nous jugeons que cela est indispensable afin de comprendre quels sont ses fondements. Nous allons ensuite analyser ses trois niveaux.

#### **1. Le caractère multidimensionnel de la notion de compétitivité**

Le terme «compétitivité», dont l'origine latine « *competere* » évoque l'idée de «rechercher ensemble». Il désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui. Fréquemment employée par les économistes, la notion a été initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, puis transposée au plan macroéconomique, au niveau d'un secteur d'activité ou d'un pays<sup>66</sup>. Aussi bien dans sa définition que dans son analyse, le concept de compétitivité est sujet à des interprétations divergentes et même contradictoires<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> Être compétitif veut dire: «qui peut supporter la concurrence du marché»

<sup>66</sup> Encyclopédie universalis : site web: <http://www.universalis.fr> , date de consultation: 16/07/13.

<sup>67</sup> Krugman (1994) et le débat qui s'est ensuivi dans la revue *Foreign Affairs*. Buckley et al. (1992) et Markusen (1992) pour des revues générales des définitions économiques du concept de la compétitivité.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

Le nombre de dimensions comprises dans l'évaluation de la compétitivité est un reflet de la complexité du concept, mais il est aussi une source d'ambiguïté<sup>68</sup>.

### **1.1. Définition du concept**

La compétitivité est une notion encore mal cernée<sup>69</sup>, bien qu'à ce propos on dispose d'une abondante littérature. Elle désigne une aptitude à faire face à la concurrence, s'applique aux entreprises aussi bien qu'aux nations et traduit la capacité à conserver ou augmenter les parts de marché face à la concurrence. Elle résulte des choix établis en matière de technologie, de formation de la main d'œuvre, de gestion... C'est-à-dire, la capacité d'un pays à produire des biens et services qui satisfont aux conditions de la concurrence internationale, tout en permettant à ses citoyens de bénéficier d'un niveau de vie à la fois croissant et soutenable.

D'abord, cette notion concernait les entreprises, elle a progressivement été utilisée pour qualifier l'état d'une nation, sans que, pour autant, l'on donne à cette qualification un sens précis. Certains auteurs refusent encore de l'utiliser pour qualifier une économie. Pourtant, dans un contexte d'imbrication croissante des économies, la notion de compétitivité d'une nation revêt quelques intérêts: certains l'appréhendent en tant que facteur de compétitivité des firmes (Porter, par exemple), d'autres voient en elle le déterminant de la localisation des IDE, donc un enjeu majeur. Un consensus se dessine peu à peu, justifiant l'utilisation de cette expression.

D'après Tyson: «la compétitivité 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 tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures ». Pour Landau, la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées (Sharples et Milliam). La mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à la rentabilité,

---

<sup>68</sup> Eckhard SIGGEL, « *international competitiveness and comparative advantage: A survey and a proposal for measurement* », Montreal, Quebec, Canada, H3G 1M8, 2007, p.8.

<sup>69</sup> Le concept de la compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le niveau d'analyse menée.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

à la productivité, à la maîtrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, à l'innovation technologique, et aux qualités des produits<sup>70</sup>.

Un nombre très considérable de citations puisées dans la littérature est présenté dans le tableau récapitulatif des définitions de la compétitivité (**voir annexe N°02, p.221**). D'après ces définitions, la compétitivité est le résultat d'un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. Mais aujourd'hui le terme est souvent utilisé vis-à-vis de l'étranger. Nos produits sont compétitifs à l'exportation, notre territoire est attractif et donc compétitif vis-à-vis des investissements directs étrangers »<sup>71</sup>.

### **1.2. Les dimensions multiples de la compétitivité**

La compétitivité est désignée de deux façons différentes selon l'origine de ses facteurs: «par les prix», « par les coûts» ou « hors prix ». En premier lieu, il est pratique d'introduire une double distinction avec, d'un côté, le clivage entre compétitivité-coût/prix et compétitivité hors prix et de l'autre, la distinction entre la compétitivité de l'entreprise et celle d'un pays.

#### **1.2.1. Compétitivité prix - coût**

Il existe, vu sous un angle strictement financier, une double compétitivité: une compétitivité-prix et une compétitivité-coût. Cette distinction est importante car le bénéfice de l'entreprise, différence entre les « outputs » et les « inputs » va condenser ces deux avantages concurrentiels pour exprimer financièrement la rente («survaleur» ou «surprofit»)<sup>72</sup>. La compétitivité prix basée sur la capacité de l'entreprise à offrir un bien ou un service à un prix inférieur à celui des concurrents, avec une qualité identique. Elle exprime l'évolution des prix domestiques comparé à l'évolution des prix dans les pays concurrents<sup>73</sup>. La compétitivité-coût englobe, outre les charges fiscales, les coûts liés à l'activité des entreprises telles que les coûts de main d'œuvre. Afin de conserver une marge suffisante, cela implique des coûts de production inférieurs à ceux de ses concurrents nationaux ou étrangers<sup>74</sup>.

---

<sup>70</sup> Mc FETRIDGE, D, G, "competitiveness: concept and measures", occasional paper n°5, industry Canada, 1995

<sup>71</sup> MUCHIELLI, J-L, «la compétitivité: définitions, indicateurs et déterminants», ACCOMEX n° 44, 2002. p.09.

<sup>72</sup> Christian PIERRET, «indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie», Les éditions de l'Industrie, Paris 2001, p.12.

<sup>73</sup> Dans ces conditions, une économie est dite compétitive, soit en augmentant sa part relative à l'exportation, soit en limitant la pénétration des importations sur le marché intérieur.

<sup>74</sup> A. BEITOINE, A.CASORLA, 2001, Op.cit, p.69.

### **1.2.2. Compétitivité hors-prix**

Exprime la faculté d'une économie à capter la demande grâce à des facteurs autres que les prix et à s'adapter aux évolutions de la demande (traduisant la qualité de la spécialisation). Elle est essentiellement fondée sur l'investissement, la souplesse et la flexibilité de l'allocation des facteurs et l'innovation<sup>75</sup>. La compétitivité hors prix peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle:

### **1.2.3. La compétitivité technologique**

Fait référence, dans la lignée des préoccupations d'auteurs comme Schumpeter ou Marshall, à une « *forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts (comme c'est le cas dans l'analyse des marchés), porte sur les produits eux-mêmes*<sup>76</sup>. Elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence »<sup>77</sup>.

### **1.2.4. La compétitivité structurelle**

La compétitivité structurelle indique la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence et ce, par d'autres moyens que le prix. La différenciation recherchée s'inscrit dans le temps. Elle s'effectue pour l'essentiel par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, par l'image et la réputation que le marché concourt à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing<sup>78</sup>. La capacité de différenciation de l'entité doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation. Cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration des facteurs particuliers tels que la recherche et développement et le capital humain<sup>79</sup>.

La compétitivité hors-prix montre que la concurrence entre des produits de même type peut se faire au travers d'une offre de biens dont les caractéristiques sont différentes (qualités, tailles, couleurs, formes,...). Cette différenciation fait que chaque entreprise dispose d'un monopole sur un produit qui n'est pas strictement identique à ceux des entreprises

---

<sup>75</sup> A. BEITOINE, A.CASORLA, 2001, *Ibid.*

<sup>76</sup> A. BEITOINE et A.CASORLA, 2001, Op.cit p.63

<sup>77</sup> Bertrand NEZEYS, «la compétitivité internationale», Edition ECONOMICA, Paris, 1993, p.6.

<sup>78</sup> MARNIESSE, S. & FILIPIAK, E, «compétitivité et mise à niveau des entreprises. Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles», Agence Française de développement, MAGELLAN & Cie, Paris, 2003, p.46.

<sup>79</sup> M. DEJARDIN, «la compétitivité structurelle», Revue reflète et perspectives de la vie économique», Tome XLV, N°1, 2006, p.13.

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

concurrentes et que la variété des biens offerts par les entreprises augmente. Cette variété de biens a des implications sur le commerce international: La création d'un nouveau produit n'est limitée que par la taille du marché. L'ouverture au commerce mondial permet d'accroître la variété des biens. Il y a alors une meilleure adaptation de l'offre aux demandes spécifiques des consommateurs. Comme elle pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation au sens large. Ce concept met en lumière tous les facteurs « structurels » susceptibles de freiner ou de stimuler la production (goulets d'étranglement, capacité de financement, encadrement, structuration de la filière, etc...). Chesnais (1986) lui attribue la fonction d'accorder à la nation un rôle actif par rapport aux firmes. Ainsi « le terme de compétitivité structurelle permet d'exprimer l'idée que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures productives de l'économie nationale, du taux d'évolution à long terme et de la structure de l'investissement dans le pays, de son infrastructure technique et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels peuvent s'appuyer les entreprises». On retrouve ici la qualification du rôle de la nation en tant que facteur de compétitivité des firmes que développe Porter<sup>80</sup>.

Au départ, il y a l'idée que la compétitivité internationale dépend certes des coûts relatifs (coûts de main d'œuvre et mouvement de taux de change), mais qu'elle ne peut se maintenir par la seule compression chronique des coûts salariaux ou par une série de dévaluations compétitives. A long terme, la compétitivité exige un progrès soutenu de la productivité. Il convient donc d'insister sur l'importance des facteurs structurels qui affectent à long terme la compétitivité d'une économie : investissement public, protection commerciale, investissement dans le capital humain, etc. Lors du Conseil européen de Göteborg (2001), les États membres ont ajouté un troisième pilier, la dimension environnementale.

### **2. Les trois niveaux d'analyse de la compétitivité**

La première précision à donner serait d'ailleurs d'indiquer « la compétitivité de quoi?»: de l'économie ? D'un secteur ou d'une industrie ? D'une entreprise ? D'un produit ou d'un service? En fait, la compétitivité de l'un ne peut être recherchée qu'à partir de la compétitivité de l'autre. On ne peut parler d'une économie compétitive qu'à travers une industrie, une entreprise et un produit compétitifs. Si l'un des maillons de la chaîne souffre d'un problème

---

<sup>80</sup> Henri SPITEZKI, «la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité», Ed. ECONOMICA, paris, 1995, p.53.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

de compétitivité, on ne peut pas l'avoir au niveau du maillon suivant: un produit non compétitif entraîne normalement une entreprise non compétitive et engendre un secteur non compétitif.

La compétitivité doit être recherchée à travers toutes ses dimensions: interne, externe et du produit. La plupart des auteurs l'utilisent dans un sens microéconomique, se rapportant à un avantage que détiennent des industries vis à vis de leurs concurrents sur les marchés nationaux et internationaux. Certains auteurs ont étendu la signification à des économies entières (par exemple, *world economic forum*, 1995, Markusen, 1992, Porter, 1990) ainsi, compétitivité devient synonyme de la solide performance des économies par rapport à d'autres pays où une solide performance peut signifier croissance économique, réussite au niveau des exportations et une amélioration du bien-être social. La compétitivité peut être analysée au niveau micro-économique (entreprise), méso-économique (secteur) et enfin, au niveau macro-économique (nation).

### **2.1. La compétitivité au niveau d'une entreprise**

La définition de la compétitivité au niveau de la firme fait consensus dans la littérature économique. Elle est généralement définie comme la capacité d'une entreprise à faire face à la concurrence internationale et à gagner des parts de marché. Cet objectif peut être atteint de deux manières possibles, soit en pratiquant des prix inférieurs sur des produits similaires, soit en cherchant des positions de monopole par le biais d'une différenciation des produits<sup>81</sup>.

Au niveau 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 sur longues périodes. Dans un contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait, sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui dépassent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur longue période<sup>82</sup> (WOOT, 1988, p. 13).

---

<sup>81</sup> Raphaël CHIAPPINI, «les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays?», LAREFI Working Paper N°2012-05, p.6.

<sup>82</sup> Marc INGHAM, «management stratégique et compétitivité», édition De BOEK, 1995, p.3.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

Appliquée à une entreprise, la compétitivité est une notion relative; elle peut être définie comme un ensemble d'éléments la plaçant dans une situation favorable face à ses concurrents, avec deux composantes: la compétitivité prix et la compétitivité hors prix<sup>83</sup>. En termes relatifs, elle introduit une dimension de comparaison entre concurrents. On peut la définir comme la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne (gain de parts de marché). La compétitivité de l'entreprise dépend de la gestion interne de l'entreprise, de la capacité d'investissement, de la capacité d'adaptation à la demande et à l'environnement.

### **2.2. La compétitivité au niveau d'un secteur (d'une 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. Courbis)<sup>84</sup>.

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 compétitives 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.

### **2.3. La compétitivité au niveau d'une nation**

Au niveau de la nation, la compétitivité est rattachée à la capacité d'améliorer durablement le niveau de vie des habitants, de générer des augmentations soutenues en productivité, de s'insérer avec succès sur les marchés internationaux, entre autres<sup>85</sup>. Lorsqu'elle concerne un pays, la compétitivité peut s'entendre pour tous les produits

---

<sup>83</sup> P. ROUAULT, «analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes», rapport interministériel aux industries agroalimentaires (France), 2010, p.9.

<sup>84</sup> Organisation de coopération et de développement économiques, «problèmes économiques», Paris, 1994, p.25.

<sup>85</sup> N. DJIMASRA, «efficacité technique, productive et compétitivité des principaux pays producteurs de coton», Thèse de doctorat en science économique, université d'Orléans, soutenue le: 18/12/09, p.22.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

(compétitivité globale) ou pour un produit donné, certains auteurs<sup>86</sup> sont réticents à aborder la compétitivité d'une nation, puisque c'est une notion multidimensionnelle et son interprétation peut changer selon la personne qui l'utilise, pour cause, traiter la compétitivité de la nation, sous entend que les pays se font concurrence; ce qui remet en cause l'enseignement essentiel du principe des avantages comparatifs, à savoir que toutes les nations gagnent à l'échange international. Cependant, elle peut être mesurée sous plusieurs aspects.

La compétitivité d'une nation à long terme est appréciée par sa capacité à améliorer le niveau de vie de ses habitants. Cette définition se démarque clairement de celle ayant trait à la compétitivité des firmes. En effet, dans ce dernier cas, la notion de compétitivité se rattache à celle de concurrence pour la conquête de part de marché, et ce qui est gagné par les uns est souvent perdu par les autres. Au niveau des nations, tel n'est pas le cas. L'amélioration du niveau de vie d'un pays ne se fait pas au détriment des autres<sup>87</sup>. Tout d'abord sa définition va dépendre de l'entité en question. Dès 1990, Porter mettait déjà en avant que la notion de compétitivité d'un pays n'avait aucun sens en soulignant qu'un pays ne pouvait être compétitif dans toutes les industries. Dans son analyse, Porter (1990) rejette les différents concepts de compétitivité comme une balance commerciale positive, les parts de marché ou encore la création d'emploi. Il affirme que nous devons abandonner la notion de compétitivité pour une nation car celle-ci n'a pas de sens et plutôt parler de prospérité économique.

Malgré ces mises en garde, de nombreuses études économiques ont étudié la compétitivité des pays à travers diverses définitions. Cette dernière est alors généralement définie comme la capacité d'une nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale (Debonneuil et Fontagné, 2003). Les économistes de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement et Economique) transposent cette définition à l'échelon d'un pays, en définissant la compétitivité comme « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période<sup>88</sup> ».

---

<sup>86</sup> M. DEBONNEUIL, L. FONTAGNE, Michael PORTER et Paul KRUGMAN

<sup>87</sup> Rapport du CEPPII, «compétitivité des nations», Edition ECONOMICA, paris, 1998, p.26.

<sup>88</sup> S. GARELLI, "competitiveness of Nations: the fundamentals", the world competitiveness yearbook 2000, p.47.

## CHAPITRE I : LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

C'est notamment le cas des définitions du rapport de Jacquemin et Pench (1997) et du Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII, 1998). Ainsi, contrairement à l'analyse au niveau des firmes qui suppose la concurrence entre entreprises, la plupart du temps oligopolistique, et donc l'existence de gagnants et de perdants, l'amélioration du niveau de vie d'un pays ne se fait pas au détriment des autres.

Le rattrapage par les pays émergents des économies industrialisées sur les dernières décennies ne s'est pas accompagné d'un recul du niveau de vie dans les pays développés. Au contraire, la création de nouveaux marchés a permis aux producteurs des pays industrialisés de trouver de nouveaux débouchés et d'accroître le revenu du pays. Fagerberg (1988) fait directement le lien avec le commerce extérieur, pour lui la compétitivité internationale est « la capacité d'un pays à réaliser les objectifs centraux de la politique économique, en particulier la croissance du revenu et d'emploi, sans tomber dans des difficultés de balance des paiements » (Fagerberg, 1988, p. 355). Le rôle de la contrainte extérieure est repris dans d'autres définitions de la compétitivité comme celles du *Competitiveness Policy Council* (1994), de l'OCDE (1995) ou encore d'Aiginger (1998) qui stipulent que la compétitivité est liée à la croissance économique et à l'accroissement du niveau de vie des citoyens, tout en remplissant la condition de contrainte extérieure. Dans ces définitions générales proposées dans la littérature empirique, la contrainte extérieure et donc les performances commerciales ne sont pas appréhendées comme une fin en soi, mais comme un facteur de compétitivité permettant l'amélioration des conditions de vie des agents économiques et le bien-être du pays (Aiginger, 2006). En effet, les théories keynésiennes ont mis l'accent sur le lien étroit entre commerce et croissance. La demande d'exportation est considérée comme une force autonome qui dynamise la croissance par divers multiplicateurs. Tout ce qui pourrait augmenter la demande d'exportation se traduirait alors par une augmentation de la croissance (Beckerman, 1962 ; Kaldor, 1970)<sup>89</sup>.

### **2.3.1. Rhétoriques de Paul KRUGMAN**

La transposition du terme «compétitivité» pour qualifier des entités géographiques a été très critiquée (en particulier par le prix Nobel Paul Krugman). Cependant, les travaux théoriques et les débats qui entourent la compétitivité des nations ont permis de faire émerger, malgré certaines controverses, une définition consensuelle (Aiginger, 2006).

---

<sup>89</sup> Raphaël CHIAPPINI, 2012, Op.cit, p.6.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

P. KRUGMAN est **fermement opposé à la notion de compétitivité d'une nation**. Selon lui, ceux qui utilisent le terme de compétitivité d'une nation manquent de lucidité<sup>90</sup>. Ils ne se posent pas de questions à savoir par exemple si les USA sont plus compétitifs sur le marché, ou si Général Motors est compétitive sur le marché des « monopsones », car les entreprises ne se livrent pas au même type de compétitivité que les nations. « *A Country is not a Company* »<sup>91</sup>. Toujours dans sa fameuse « **théorie pop** »<sup>92</sup>, il rejette la définition classique de la compétitivité et l'assimile à une définition mercantiliste. Il est alors plus facile de définir la compétitivité d'une firme que celle d'une nation. Cela s'explique par le fait que l'entreprise peut cesser d'exister en cas de perte de marché ou de faillite, alors qu'un pays peut exister même en cas de mauvaises performances. La compétitivité d'un pays se mesure alors d'après celle de ses entreprises. Un pays peut améliorer sa compétitivité à l'échelle internationale en dévaluant sa monnaie en cas de mauvaises performances, alors que les entreprises peuvent profiter de cette mesure pour assurer leur part de marché, leur rentabilité à long terme voire leur compétitivité. De même un taux de change favorable ne constitue pas une définition convaincante de la notion de compétitivité. Dans ces conditions, il est important de retenir que ce sont les entreprises qui sont en compétition et non les nations, car c'est la virulence de la concurrence au sein des secteurs particuliers qui détermine la santé économique d'un pays et sa faculté de progresser. Il est donc plus explicite voire, plus raisonnable, de mesurer la compétitivité au niveau de l'entreprise. Dans n'importe quel pays, il existe de nombreuses activités dans lesquelles les firmes locales ne sont pas compétitives, la solution est d'augmenter les exportations des secteurs les plus productifs et transformer les activités moins productives par le biais des investissements étrangers, importer les biens et services dans les branches où la nation est moins compétitive. Les firmes doivent augmenter leur rendement en améliorant la qualité de leurs produits et s'imposer dans des segments ou des branches de plus en plus pointues. L'Etat doit jouer un rôle très important en diminuant la fiscalité pesant sur les entreprises car ce sont les hauts revenus qui favorisent la forte productivité dans un pays donné. L'Etat doit créer un environnement propice afin de développer leurs avantages

---

<sup>90</sup> Pour KRUGMAN, la compétitivité d'une nation n'est pas simple à définir. Elle ne se détermine ex nihilo, puisqu'elle dépend d'un « panier compétitif ». Elle n'est pas égale à la combinaison des positions compétitives des firmes, dans la mesure où dans un même pays cohabitent à la fois des firmes compétitives et non. Elle soulève des polémiques et un paradoxe, en raison de la multiplicité des rapports, chaque nation ou Etat, se préoccupe de la compétitivité de ses industries et l'attractivité de son territoire en vue d'améliorer son revenu par habitant. En d'autres mots, la compétitivité n'est ni une fin en soi, ni un objectif, c'est donc un moyen d'améliorer le niveau de vie des populations.

<sup>91</sup> P. KRUGMAN, « *a country is not a Company* », *Harvard business review*, Février 1996, p.40.

<sup>92</sup> P. KRUGMAN, « la mondialisation n'est pas coupable: vertus et limites du libre échange », Edition La DECOUVERTE, Paris, 1998, p.119

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

compétitifs. La compétitivité ne serait alors qu'un mot poétique exprimant la productivité d'un pays. Ainsi, il est inutile de s'inquiéter quand la nation perd des parts de marché quel que soit le degré d'intensité. Mais, ceci n'est pas valable pour une entreprise. Il est probable qu'étant associé à un mythe aux multiples facettes, le concept de compétitivité d'une économie nationale est apparu dans la littérature économique Anglo-Saxonne chez certains auteurs comme P. SAMUELSON. Mot galvaudé et trompeur, elle a fait l'objet de nombreuses controverses dans la littérature économique moderne. Certains auteurs comme DEBONNEUIL et FONTAGNE (1996) sont réticents à aborder la compétitivité d'une nation, puisque c'est une notion multidimensionnelle et son interprétation peut changer selon la personne qui l'utilise, mais pour mener à bien les buts qui nous ont motivés. P. Krugman dans son analyse, a prouvé trois choses. D'abord, il a démontré que d'un point de vue empirique, l'inquiétude que lève le problème de compétitivité est presque infondée. Il a tenté ensuite d'expliquer pourquoi les gens aiment définir les problèmes économiques dans le cadre de la concurrence mondiale. Enfin, il a démontré que l'obsession de la compétitivité n'est pas seulement sans fondement, mais qu'elle est aussi dangereuse.

### **2.3.2. Compétition entre nation**

Pour Krugman, par exemple, la compétitivité s'applique aux entreprises et non aux nations, et rechercher la compétitivité à tout prix, c'est prendre l'économie mondiale pour une arène et ouvrir la porte aux guerres commerciales<sup>93</sup>. Krugman avait peut-être raison mais pour autant, ce n'était pas parce qu'elle avait suivi à la lettre le Consensus de Washington<sup>94</sup> que l'Asie émergente affichait une croissance insolente et qu'elle avait réussi son insertion dans l'économie mondiale. C'était plutôt à elle-même qu'elle devait cette réussite: à l'encadrement systématique de l'activité économique par l'État, au développement méthodique de ses capacités productives et commerciales et aux *joint ventures* avec les entreprises étrangères qui lui avaient apporté les technologies et ouvert les marchés internationaux. Même si un tel cheminement n'était pas forcément à la portée de tous, ni les chances égales pour tous, l'argument orienta le débat dans une autre direction: comment relever le défi de l'Asie ? Avoir une stratégie industrielle, ne suffit pas. Encore faut-il avoir une véritable stratégie de

---

<sup>93</sup> Paul R. KRUGMAN, "Competitiveness: a dangerous obsession." *Foreign affairs*, n°73, 1994, p.28.

<sup>94</sup> Le Consensus de Washington est une formule à succès inventée par John Williamson. L'auteur définit en dix propositions ce que doit être le nouveau rôle de l'État. Entre autres, on attend: 1) qu'il s'impose des disciplines budgétaires et réforme les institutions, 2) qu'il libère les échanges et élimine les contraintes à la mobilité des capitaux, 3) qu'il dérègle les marchés et élimine les entreprises publiques, et 4) qu'il protège la propriété privée.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

compétitivité<sup>95</sup>. Nous constatons que la compétitivité se joue sur deux niveaux à la fois, au niveau des entreprises et au niveau national. Les entreprises ont besoin d'un environnement concurrentiel, mais leur compétitivité dépend aussi du soutien de l'État et de la capacité de la nation à innover et à avancer et dans cette bataille pour rehausser la compétitivité, la nation ne devient pas moins mais plus importante.

L'IMD (*International Institute for Management Development*) considère que bien que les entreprises sont le moteur essentiel de la compétitivité entre les nations, il faut se rendre à l'évidence que les décisions des gouvernements jouent un rôle clé dans la création de l'environnement, du cadre dans lequel les entreprises opèrent<sup>96</sup>. Ceci est d'autant plus évident lorsqu'on est amené à parler de l'attractivité d'un pays; une part importante de ce qu'on appelle l'avantage compétitif d'un pays provient des politiques d'incitation suivies pour attirer l'IDE (cas de l'Irlande). Mais l'exemple le plus significatif en la matière est constitué par les politiques d'éducation et de *Know-how*. En effet, les économies modernes ne sont plus basées uniquement sur les produits et les services, ou mieux, la compétitivité de leurs produits et de leurs services dépend grandement du stock de connaissance utilisé pour produire ces biens et services. Ainsi la connaissance constitue le facteur déterminant pour la compétitivité d'un pays. La façon dont cette connaissance est acquise et gérée relève principalement de la responsabilité des nations de telle sorte que l'on puisse bien parler de compétition entre les nations<sup>97</sup>.

De plus, il faut souligner que l'Etat a un rôle positif, en tant que facteur influant sur la compétitivité, il peut investir à la place des entreprises privées et permettre aux entreprises de continuer à produire au même prix. Dans le cadre de la mondialisation, le rôle de l'État devrait être réorienté vers la récupération des superprofits résultant de marchés imparfaits et l'encouragement des branches produisant des externalités positives (principalement création de savoirs), dans le cadre d'une *strategic trade policy*, pour KRUGMAN<sup>98</sup> les avantages comparatifs peuvent être construits: L'Etat doit intervenir pour promouvoir les activités importantes pour le développement économique national et rendre le territoire attractif.

---

<sup>95</sup> C. DEBLOCK, «de la richesse à la compétitivité des nations: l'ouverture économique en perspective», note de recherche 14-02 ISSN, centre d'études sur l'intégration et la mondialisation, université du Québec (CEIM), 2014, p.17

<sup>96</sup> L'intervention de l'Etat peut également trouver une certaine légitimité dans le cas du financement de l'innovation (subventions pour la R&D) ou de l'accès aux marchés étrangers (notamment pour les PME).

<sup>97</sup> N. PHILIPPAS, «compétitivité: classements internationaux», Carrefour de l'économie 10-11A, 2005, p.7.

<sup>98</sup> Paul KRUGMAN, néo-keynésien est à l'origine de la nouvelle théorie du commerce international

### **3. Compétitivité globale et spécialisation**

La capacité à agir dans un environnement concurrentiel peut s'apprécier à différents niveaux, les deux principaux étant l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et celle de ses entreprises à faire face à leurs concurrentes, les facteurs qui y concourent sont nombreux et ne sauraient être réduit à un seul d'entre eux, c'est bien une approche globale de la notion de compétitivité que nous retenons.

#### **3.1. La compétitivité globale et l'avantage compétitif des entreprises**

La compétitivité d'une entreprise est d'abord un concept devant exprimer sa performance à long terme, c'est à dire essentiellement sa croissance. Elle peut alors être reliée à ses produits, ses prix, son positionnement. En termes relatifs, on peut définir la compétitivité d'une firme comme sa capacité de réaliser des performances supérieures à la moyenne. A plus court terme, la compétitivité va s'entendre souvent comme une lutte pour les parts de marché, l'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats pour un couple de variables croissance/part de marché<sup>99</sup>. La pertinence de l'avantage compétitif s'explique par la nature de la compétitivité, qui incarne une certaine dialectique de renforcement et de dépassement des acquis d'une entreprise ou d'un pays, cette dialectique se situe dans la durée: c'est une stratégie d'adaptation/ anticipation permanente. Cette dynamique constitue ensuite, une démarche analytique reflétant la composition de deux points de vue : celui des pays industrialisés et des pays en voie de développement (PVD)<sup>100</sup>.

##### **3.1.1. L'avantage concurrentiel (compétitif) versus l'avantage comparatif**

Dans le cadre de la mondialisation, c'est l'avantage concurrentiel qui est à la base de création de richesse. Dans un premier temps, l'entreprise affronte la concurrence pays par pays, dans le deuxième sa position est conditionnée par sa situation dans les autres pays, de telle manière que sa compétitivité dépend d'un haut degré d'organisation des activités structurant sa chaîne de valeur pour conquérir et conserver un avantage concurrentiel sur un marché. Alors que le principe des avantages comparatifs figure au cœur de des développements théoriques qui ont marqué le raisonnement en économie internationale. L'avantage comparatif est la capacité, pour un producteur, à fournir un bien à un prix plus

---

<sup>99</sup> M. K. MBOUP, «analyse de la filière arachidière sénégalaise », DEA en économie, université de Cheikh Anta Diop de Dakar, 2002/2004.

<sup>100</sup> A. ALLAOUI, 2005, Op.cit, p.25.

faible, relativement à d'autres biens, comparé à d'autres producteurs<sup>101</sup>. À partir du constat d'immobilité des capitaux et du facteur travail comme unité principale de coût, la spécialisation internationale entraîne une réallocation des ressources de travail dans la production de bien pour laquelle le pays possède un avantage comparatif : il en résulte un gain mondial d'allocation des ressources et un gain à l'échange<sup>102</sup>.

### **3.1.2. L'avantage comparatif n'est qu'un enjeu de l'avantage compétitif**

La structure de spécialisation d'un pays n'est pas neutre: sa qualité et sa dynamique ont des répercussions importantes sur la croissance du revenu national. Certains pays ont misé sur des produits à forts avantages comparatifs, tandis que d'autres se sont tournés vers la production de produits en net recul dans le commerce international et subissent de ce fait les effets négatifs de leurs mauvaises spécialisations.

Le cas des pays riches, est très complexe, leur compétitivité structurelle est fondée sur la création d'avantages au niveau micro-économique (stratégies d'entreprises). La théorie classique de Ricardo stipule qu'une grande partie des échanges est basée sur la différence, cependant la réalité est bien autre que ça, on remarque bien des échanges intra branches : le cas des pays industrialisés qui échangent des produits similaires<sup>103</sup>. Pour bien suivre le passage de la théorie d'avantage comparatif à l'avantage compétitif, plusieurs cas se présentent :

- Premièrement, si une nation s'intéresse aux conditions qui déterminent les coûts de production, alors les dotations en facteurs de productions sont un facteur de compétitivité, d'où l'intérêt de la théorie de l'avantage comparatif,
- Deuxièmement, on s'intéresse aux conditions de la concurrence qui caractérisent le marché intérieur (son étendue, son degré d'ouverture sur l'extérieur, la qualité de la demande des nationaux et leur solvabilité) et la nature de la politique économique suivie par le pays. Les conditions de la concurrence qui règnent sur le marché extérieur et de la capacité des entreprises nationales à s'y adapter.

Il est clairement évident que la compétitivité d'un pays ne pourrait dépendre uniquement de ses dispositions en ressources naturelles, en capital physique et humain, et que d'autres

---

<sup>101</sup> Encyclopédie universalis, «commerce international», site: <http://www.universalis.fr> , consulté le: 30/07/13.

<sup>102</sup> Jean Louis MARGAKIN, M. Audrey PAYARD, «100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise», Ed. BREAL, 2<sup>ème</sup> éd°, 2007, p.102.

<sup>103</sup> A. ALLAOUI, 2005, Op.cit, p.21-22.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

facteurs (voir chapitre II) jouent un rôle considérable dans la construction d'un avantage compétitif d'une nation, et certes de ses entreprises. On constate que l'avantage comparatif d'un pays reste une composante d'un enjeu plus général qui est l'avantage compétitif<sup>104</sup>.

### **3.1.3. Les déterminants de l'avantage compétitif des nations**

La mondialisation a modifié les règles de la concurrence internationale, il s'agit d'un nouveau cadre économique et politique, qui permettrait aux entreprises et aux nations de réaliser les conditions micro et macro-économique nécessaires à l'amélioration de leur compétitivité internationale. Dans une étude portant sur une sélection de pays, M. Porter<sup>105</sup> (1990,1991; p95-117) identifie quatre déterminants 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. Trois déterminants principaux semblent former l'avantage compétitif:

L'existence de facteurs de production spécialisés répondant aux besoins d'industries déterminées, ces facteurs de production sont en général créés par les investissements publics et privés. Les caractéristiques de la demande domestique non seulement en termes de taille mais surtout en termes qualitatifs telle que la sophistication et l'exigence des clients 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 équipements favorisant l'innovation du 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 technologies 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. l'environnement local créé 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 compétitivité<sup>106</sup>.

---

<sup>104</sup> A. ALLAOUI, 2005, Op.cit, p.25

<sup>105</sup> M.PORTER, «*the competitive advantages of nations*», In *Harvard business review*, 1990, p.78

<sup>106</sup> Jean Louis MAGAKIAN, M. Audrey PAYARD, 2007, Op.cit, p96.

### 3.1.4. Le benchmarking

*« Qui veut s'améliorer doit se mesurer, qui veut être le meilleur doit se comparer »  
Citation de Robert C. Camp, initiateur de la démarche*

Le contexte concurrentiel révèle des firmes dont les chaînes de valeurs sont configurées plus ou moins différemment. Ce constat à opérer des comparaisons pour ensuite engager des actions d'ajustement entre les pratiques actuelles de la firme et celles des concurrents plus innovants. Confronter les chaînes de valeurs, leurs degrés d'engagement pour certains facteurs clés de succès, leurs routines différenciateurs ou réducteurs de coût encourage l'ajustement de l'entreprise sur d'autres dispositions stratégiques sans en supporter les risques; la pratique du *Benchmarking* consiste à comprendre et à s'approprier des sources d'avantages concurrentiels<sup>107</sup>.

Le *Benchmarking* est défini selon KEARNS David, directeur général de Rank Xerox comme: «un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders»<sup>108</sup>, Le *Benchmarking* traduit par l'étalonnage des performances compétitives des organisations constitue un instrument de qualité pour l'amélioration continue des processus de management des organisations. Il permet une recherche permanente des meilleures pratiques en se comparant, dans un domaine précis, à d'autres organisations leaders.

Le maintien de l'avantage compétitif implique la réalisation de nouveaux avantages compétitifs qui remplacent les anciens au cours d'un processus que J.A.Schumpeter a surnommé « la destruction créatrice»<sup>109</sup>. C'est un terme anglo-saxon difficile à traduire, deux auteurs en mercatique, J. Lendrevie et D. Lindon l'ont traduit par «étalonnage concurrentiel», il consiste à observer les pratiques des concurrents qui sont considérés comme une référence dans leur domaine et à transposer ces pratiques dans sa propre organisation. L'entreprise Rank Xerox reste une référence en matière de *Benchmarking* puisque c'est grâce à cette technique qu'elle a su reconquérir son marché dans les années 1980, appelée aussi l'imitation des meilleurs. L'intégration du *Benchmarking* vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise.

---

<sup>107</sup> Jean Louis MAGAKIAN, M. Audrey PAYARD, 2007, Op.cit, p. 67.

<sup>108</sup> François JAKOBIAK, «l'intelligence économique la comprendre l'implanter l'utiliser», édition ORGANISATION, 2004, p.220.

<sup>109</sup> Bernard GARRETTE et autres, « Stratégor », Edi. DUNOD, 3<sup>ème</sup> éd°, Paris, 1997, p.52

### **3.1.4.1. Le benchmarking interne et externe**

La pratique du benchmarking interne consiste à rechercher et à diffuser les origines de la performance entre les activités d'une même entreprise. Dans les grandes entreprises, des processus similaires se retrouvent dans des départements différents, ce qui permet d'effectuer des comparaisons internes. Par exemple, une grande entreprise peut comparer des processus tels que le service à la clientèle ou l'exécution des réparations dans différentes succursales. Les partenaires potentiels sont normalement faciles à identifier, mais il y a peu de chances de trouver des sources d'améliorations significatives. La pratique du benchmarking externe tente d'évaluer les méthodes, outils, processus, produits, services divers et leurs impacts sur l'avantage concurrentiel (coût, différenciation, ou les deux) du concurrent le plus performant d'une activité, d'un groupe stratégique ou d'une entreprise<sup>110</sup>.

### **3.1.4.2. Le benchmarking compétitif et comparatif**

Le benchmarking compétitif: Consiste à repérer les principaux compétiteurs de l'industrie, pour évaluer leurs coûts de production directs, les coûts générés par les fonctions de soutien, les investissements de recherche & développement et progrès techniques, le niveau de service proposé et l'efficacité de l'organisation. Le benchmarking comparatif: consiste à repérer les firmes les plus performantes toutes industries confondues et selon un indicateur de performance précis (création de valeur, productivité, rapidité de réaction aux menaces, constitution de barrières à l'entrée...). Cette forme de benchmarking amène à s'approprier des formes d'avantages concurrentiels que d'autres ont su réaliser<sup>111</sup>.

## **3.2. Spécialisation et compétitivité**

Si la théorie dominante du commerce international affirme qu'en se spécialisant dans la production de biens pour lesquels il conserve un « avantage comparatif », un pays tire profit du commerce international, elle passe sous silence le partage généralement inégal de cet enrichissement car il ne s'agit pas seulement de se spécialiser, mais également de bien le faire. Tous les pays sont en permanence à la recherche d'une spécialisation optimale: il est impératif pour eux de renouveler constamment leurs avantages comparatifs (spécialisation dynamique) à force d'innovation, en s'adaptant perpétuellement à la demande mondiale, en produisant dans

---

<sup>110</sup> Jean Louis MARGAKIN, M. Audrey PAYARD, 2007, Op. Cit, p.68

<sup>111</sup> Idem, p.69.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

des secteurs industriels de haute technologie et à fort contenu en travail qualifié et en investissements. De même, l'objectif de la compétitivité s'impose plus que jamais, avec ce mélange d'éléments prix (coûts de production, marges bénéficiaires et taux de change) et d'éléments hors prix (bonne structure industrielle, spécialisation, qualité des prestations, agressivité commerciale, compétence du management et capacité d'anticipation et d'information) qui permet à un pays d'affronter la concurrence internationale et de conquérir des parts de marché tout en évitant que le sien ne subisse une pénétration trop forte<sup>112</sup>. Plusieurs éléments peuvent expliquer la compétitivité des branches exportatrices, en effet, la spécialisation d'un pays dans un certain nombre de productions est en grande partie liée à la compétitivité des entreprises, que ce qui explique cette relation?

Les écarts de productivité: même avec des salaires nominaux élevés, un pays peut l'emporter dans la compétition internationale si la productivité du travail est élevée. Mc Douglass (1951) montrait que l'industrie américaine, malgré des salaires deux fois supérieurs aux salaires anglais, l'emportait à l'exportation sur l'industrie anglaise dans toutes les branches où sa productivité était plus de deux fois supérieure. Ces avantages concernent la qualité et la fiabilité des produits, leur adéquation aux besoins de plus en plus différenciés des consommateurs, la puissance des réseaux de commercialisation, enfin la stabilité des relations nouées entre les producteurs et leurs partenaires. Les avantages hors-coûts ont été développés dans la plupart des branches exportatrices en RFA et au Japon. Ils sont déterminants dans le cas de l'industrie japonaise de l'automobile qui est la seule industrie exportatrice au Japon à ne pas bénéficier d'avantages hors-coûts décisifs. La spécialisation au Japon et en Allemagne, a permis de constituer des pôles de compétitivité autour des grandes branches exportatrices, à cet effet, la conquête d'un créneau à l'exportation nécessite l'acquisition d'une forte compétitivité. La substitution de certains facteurs (travail/capital) a modifié le système productif des pays industriels. Le progrès technique peut aussi bien provoquer une amélioration croissante de la compétitivité d'un pays qu'un bouleversement des échanges (découverte d'une invention, brevet).

### **3.3. Spécialisation et échanges sur la base des secteurs d'activité**

D'après A. Smith chaque ouvrier se voyait affecté à une tâche précise participant à la production de l'atelier, la notion de division internationale du travail (D.I.T.) fait référence à la

---

<sup>112</sup> <http://www.larousse.fr> , date de consultation: 09/09/13.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

spécialisation des économies nationales dans des activités particulières, laquelle donne lieu à des échanges commerciaux. La participation à la D.I.T implique, en effet, dans un pays, l'abandon (total ou partiel) des activités les moins efficaces économiquement, qui sont concurrencées par les importations, et l'affectation des ressources ainsi libérées (hommes, capitaux, ressources naturelles) aux activités les plus efficaces, dont le produit sera exporté. La variété des « *Made in* » indiqués sur les produits que nous consommons quotidiennement offre un raccourci saisissant de la très forte interdépendance des économies.

Il est d'usage de parler de « nouvelle division internationale du travail », à propos des modalités actuelles de partage international des tâches, un phénomène qui a connu une accélération récente<sup>113</sup>. A cet effet, les exportations de produits primaires (produits agricoles, matières premières, énergie) des pays en voie de développement et leurs importations de produits industriels ou de services en provenance des pays développés sont largement fondées sur les inégales dotations de facteurs entre ces pays : abondance de ressource naturelle et de travail chez les uns, abondance de capital chez les autres, ainsi, les exportations du Japon sont composées à plus de 97% de produits manufacturés alors que ses importations sont constituées au 2/3 de produits bruts.

#### **4. L'attractivité: une priorité pour renforcer la compétitivité**

*« Les territoires sont en compétition entre eux, aussi bien dans l'attraction d'investissements directs étrangers que dans la définition de leur rôle productif, qui n'est ni automatique, ni garantie à l'intérieur de la division spatiale du travail<sup>114</sup> »*

**Roberto Camagni (2006)**

Face au processus de mondialisation, à l'évidence d'une reprise des mouvements internationaux d'investissement (dirigés de façon croissante vers les pays développés), l'accent a tourné encore une fois vers les stratégies d'attraction, à première vue moins compliquées par rapport aux stratégies de compétitivité<sup>115</sup>, ainsi, dans le but de renforcer la compétitivité nationale dans la globalisation exige de faire de l'attractivité de l'économie la première des priorités, car pour être attractif, un territoire doit être compétitif et vice-versa.

---

<sup>113</sup> Encyclopédie universalis, «commerce international», site : <http://www.universalis.fr>, consulté le: 30/07/13.

<sup>114</sup> G. ARDINAT, «géographie de la compétitivité», presse universitaire de France PUF, Paris, 2013, p.97.

<sup>115</sup> CAMAGNI. R, «compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif: une contre-réflexion critique», revue d'économie régionale et urbaine, 2002, n. 4, p.553-578

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

Dans l'histoire récente de la théorisation sur le développement territorial, les deux visions se sont succédé au moins deux fois: Dans les années 40 et 50, l'accent étant mis sur les pré-conditions du développement, l'aspect de l'efficacité territoriale était prévalent, tandis que dans les années 60 et 70 c'était plutôt la capacité d'attraction de capital externe à capter l'attention des scientifiques et des *Policy-markers*. A partir de la fin des années 70 on a au contraire presque toujours souligné la nécessité de valoriser les ressources et les capacités locales et donc de renforcer la compétitivité, nourrie par les synergies locales et les processus d'innovation<sup>116</sup>.

### **4.1. La notion d'attractivité**

La notion d'attractivité est classiquement distinguée de celle de compétitivité. Pour certains auteurs (*Lavenir et al. 2000*), l'attractivité renvoie à des dynamiques de court terme et à la compétitivité-prix alors que pour d'autres, un territoire ne peut être attractif que s'il attire durablement (*Friboulet, 2010; Olszak, 2010; Mulkay, 2007*). L'attractivité est donc « une capacité d'un espace national à attirer les investissements étrangers. Elle est conçue comme une notion de court ou moyen terme qui se distingue de la notion de compétitivité qui serait plutôt une notion de long terme.

L'attractivité d'une nation ou d'un territoire n'est pas une notion statique, elle doit être conçue dans une perspective dynamique, car elle est finalement le résultat, d'une part, de la demande des firmes, d'avantages de localisation qui leur permettront de renforcer leur compétitivité (de part de marché) sur le marché mondial, d'autre part, elle est le résultat de l'offre partielle ou intégrale de ces avantages pas les différents territoires<sup>117</sup>. Tout comme la compétitivité, l'attractivité est un concept multidimensionnel, dès lors les facteurs d'attractivité concourent à la compétitivité que ce soit d'une entreprise, d'un secteur ou d'une économie toute entière. Vouloir renforcer la compétitivité nationale dans la globalisation exige aussi de faire de l'attractivité de l'économie la première des priorités. Mais à condition, là encore, de sortir des sentiers battus et de ne pas la restreindre à une politique en faveur des investissements étrangers exclusivement<sup>118</sup>. Un pays attractif recouvre un ensemble d'avantages spécifiques pour une firme qui lui permet d'asseoir une compétitivité.

---

<sup>116</sup> CAMAGNI, R, «*Innovation networks: spatial perspectives*», *Belhaven-Pinter, Londres, 1992, p.22*

<sup>117</sup> C.A. MICHALET, «la séduction des nations: ou comment attirer les investissements directs étrangers», édition Economica, Paris, 1999, p.49.

<sup>118</sup>C. A. MICHALET, «globalisation, attractivité et politique industrielle», Ed. ECONOMICA, Paris, 1993, p.135.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

L'implantation d'unités de productions dans les pays qui permettent: Des salaires bas niveau, ou bien la disponibilité des ressources et la maîtrise des approvisionnements, là on parle des ressources naturelles disponibles rapidement et à moindre coût, des pays qui accordent des avantages fiscaux, dans les zones franches, l'exonération fiscale existe, mais seuls les exportateurs peuvent en bénéficier. L'objectif principal d'une zone franche est de promouvoir les exportations. La présence de ces avantages, permettent aux firmes de se procurer des avantages concurrentiels qui concourent à leur compétitivité.

### **4.2. Les investissements directs à l'étranger et l'avantage comparatif**

Les investissements directs à l'étranger (IDE) en abrégé, traduction de l'acronyme anglais FDI pour *foreign Direct Investment*) également appelés investissements directs internationaux (IDI) d'après l'OCDE, sont des révélateurs de l'attractivité des territoires à l'échelle mondiale, selon la définition du manuel de la balance des paiements du FMI, les IDE correspondent aux différentes opérations financières destinées à agir sur le marché et la gestion d'entreprises implantées dans un pays différent de celui de la maison mère. D'une part, celles réalisées pour la croissance interne, d'autre part celles réalisées par la croissance externe. En localisant les différents éléments de la chaîne de valeur dans les économies proposant les meilleures conditions de production, les firmes multinationales (FMN) renforcent les spécialisations des pays et permettent une exploitation plus approfondie des avantages comparatifs. Par ailleurs, cette complémentarité laisse entendre que les IDE sont très largement verticaux. Ce constat n'est pas sans conséquences pour l'économie mondiale. Tout d'abord, cette fragmentation des processus de production conduite par les FMN permet de renforcer encore la division internationale du travail et a priori les gains mutuels à l'échange mis en avant par les théories du commerce international<sup>119</sup>. Selon les recherches de Fontagné. L et Pajot M., (1999), les IDE améliorent la compétitivité des entreprises installées sur le marché intérieur du pays récepteur. Ils ont un impact positif sur les échanges extérieurs, en particulier sur les exportations. Ils entraînent aussi des externalités positives par les effets de sous-traitance et d'exploitation du progrès technologique<sup>120</sup>.

---

<sup>119</sup> Charles BOHAN, «les stratégies des firmes multinationales de l'automobile dans l'Europe élargie: le modèle centre périphérie à l'épreuve, Géo carrefour, Vol. 84/3, 2009, mis en ligne le 17/12/09, p.12

<sup>120</sup> HAID. Z, «la politique d'attractivité des IDE en Algérie Cas de la banque BNP PARIBAS », mémoire de magister en économie, option finance internationale, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2011/2012, p.36.

## CHAPITRE I: LES FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA MONDIALISATION ET DE LA COMPÉTITIVITÉ

### **Conclusion**

Ce présent chapitre nous a permis d'expliquer la notion de compétitivité, en mettant en lumière ses principaux fondements théoriques dans le cadre de la mondialisation. Nous avons constaté que le terme «mondialisation» n'est pas utilisé d'une manière uniforme parmi les auteurs, ce qui rend son analyse encore plus difficile, mais c'est une situation dans laquelle les entreprises établissent leurs stratégies de production et de commercialisation dans une approche qui se situe au niveau du marché mondial. Les dimensions de la compétitivité 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. Cela dit, dans le cadre du processus de mondialisation, les pays sont confrontés à une concurrence internationale de plus en plus forte. Ils doivent bénéficier d'un avantage compétitif qui les spécifie aux autres.

Les nouvelles théories du commerce international mettent en évidence le rôle crucial joué par les facteurs hors-coût dans la détermination de la compétitivité des pays et dans leurs rythmes de croissance à long terme (P. Krugman (1994) celles-ci ont montré l'importance du processus de réallocation entre firmes au sein de chaque secteur en lien avec l'ouverture au commerce international, qui contribue à la croissance de la productivité. Ces théories sont à la base de nombreux travaux montrant l'importance des échanges intra-sectoriels et liaisons entre firmes, qui permettent d'expliquer les évolutions d'indicateurs macroéconomiques. La compétitivité des entreprises nationales ne se confond plus automatiquement avec celles des nations. Pour affronter tous les défis et les difficultés croissantes, les pays doivent chercher à établir davantage leur compétitivité sur des éléments autres que ceux relevant des prix, on passe ainsi de la notion d'avantage comparatif Ricardien à la notion plus large d'avantages construits (avantages compétitifs).

Nous pouvons dire que les deux avantages (comparatif et compétitif) sont complémentaires et indispensables l'un pour l'autre, ce qui veut dire que les fondements de la compétitivité sont à la fois distincts et complémentaires.

*Chapitre II:*

*Les facteurs stratégiques de  
compétitivité*

## Introduction

Une nation et/ou entreprise doit concentrer ses efforts sur des thématiques prioritaires (*ses facteurs clés de compétitivité*), afin d'être plus performante. Comme il n'existe pas de consensus universel sur la définition de la compétitivité<sup>1</sup>, du fait que c'est une notion ambiguë et compte tenu de la multiplicité de ses indicateurs et leur interaction avec ses facteurs, les mêmes paramètres sont souvent à la fois des indicateurs qui révèlent le niveau de l'activité et des facteurs qui expliquent l'origine de la compétitivité. Il est difficile de fournir des conseils pour l'améliorer, tant les facteurs de compétitivité au niveau des entreprises comme au niveau des États sont nombreux et interagissent entre eux. Le champ de la compétitivité s'est élargi à l'analyse des relations commerciales internationales. Un ensemble de facteurs est tiré à l'aide des résultats de diverses études empiriques, de statistiques<sup>2</sup> et de différentes définitions collectées (**voir annexe n°02, p.221**). La recherche des déterminants de la compétitivité prend alors plusieurs dimensions. Pour pouvoir améliorer sa compétitivité, une entreprise doit surtout apprendre à gérer les facteurs stratégiques, qui constituent les principaux piliers de la création de la valeur.

Dans ce chapitre, nous allons analyser les facteurs de compétitivité. Ce qui importe est de préciser la nature (facteurs de compétitivité- prix et hors prix), la finalité de chaque facteur et les différents acteurs qu'ils mettent en jeu (État, entreprise, etc.). Il s'agit dans une première section d'apporter un éclairage théorique sur les facteurs de compétitivité internes à l'entreprise. En effet, les acteurs essentiels de la concurrence internationale sont d'abord les entreprises, ce sont elles qui affrontent les marchés internationaux et y acquièrent des avantages concurrentiels, soit par des coûts (compétitivité-coût), soit par des produits différenciés (compétitivité hors prix). La construction de ces avantages passe par un ensemble de facteurs: productivité, stratégies d'entreprises, différenciation des produits et intelligence compétitive. Nous estimons que le niveau de vie d'une nation est de plus en plus tributaire de la compétitivité de ses entreprises. Dans une seconde section nous allons analyser les facteurs de compétitivité qui sont au-delà du contrôle de l'entreprise. Ils impliquent généralement le changement dans l'environnement économique dans lequel celle-ci opère.

---

<sup>1</sup> Concept englobant différents aspects de la vie économique.

<sup>2</sup> IMD (*Global Competitiveness Index*), AT Kearney (*Globalization Index*), World economic forum (*Growth Competitiveness Index*), World Investment Report (*FDI Potential Index*).

## Section 01: Les facteurs stratégiques de compétitivité au niveau micro-économique

Pour Bertrand BELLON «la compétitivité se définit comme la capacité d'un acteur économique déterminé à produire, à vendre et à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis ou potentialités, dans un environnement ouvert et complexe<sup>3</sup>». Les facteurs de compétitivité d'entreprise qui font l'objet de cette première section, consistent en des facteurs internes pouvant jouer positivement ou négativement sur sa compétitivité, sa capacité à réaliser des économies d'échelles, à répondre à la demande, la qualité des produits et/ou services proposés, les différentes stratégies adoptées, la qualité du management appliqué et des rapports entre les membres la constituant, sa flexibilité et sa réactivité face aux changements.

### 1. La productivité et ses facteurs

L'argumentaire développé en 1994 par P. Krugman<sup>4</sup> sur le thème de la compétitivité est bien connu: *«seule compte la productivité, car elle détermine le revenu réel par tête à moyen terme et donc le niveau de vie d'une économie nationale»*<sup>5</sup>. La productivité permet de mesurer l'efficacité d'un système productif (entreprise, secteur, pays...) et compare la production réalisée et les quantités de facteurs de production utilisés pour la réaliser. Elle augmente lorsque l'on obtient une même production en utilisant moins de facteurs.

#### 1.1. Définitions et mesures de la productivité

La productivité est la quantité produite par unité de facteur. Elle peut être calculée pour un facteur ou pour l'ensemble des facteurs. La notion de productivité est au cœur des mécanismes économiques, ainsi la dotation d'un pays en facteurs de production joue un rôle important dans le fait d'avoir un avantage concurrentiel. Les entreprises cherchent à être les plus efficaces possible, c'est-à-dire à produire le plus possible compte tenu des facteurs de production dont elles disposent, c'est la recherche de ce que l'on appelle les gains de

---

<sup>3</sup>Isabelle de KERVILER, «la compétitivité: enjeux d'un nouveau modèle de développement», Conseil économique et sociale, les éditions des journaux officiels, la documentation française, octobre 2011, p.17.

<sup>4</sup> Paul KRUGMAN développe l'idée, bien connue dans le commerce international, que les pays ne se font pas concurrence de la même manière que les entreprises. On peut toujours augmenter la compétitivité des entreprises en dévaluant sa monnaie nationale pour obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres pays. Cependant, le revenu national exprimé en monnaie internationale diminue alors avec cette dévaluation, ce qui revient à réduire le pouvoir d'achat des ménages. Le pays s'appauvrit alors parce que sa production nationale a moins de valeur. Pour Krugman, seule la productivité nationale est un indicateur du niveau de vie d'un pays et donc le facteur principal de la compétitivité.

<sup>5</sup>M. DEBONNEUIL et L. FONTAGNE, «compétitivité», La documentation française, ISBN, Paris, 2003, p.14

productivité. On distingue les mesures de productivité uni-factorielle et de productivité multifactorielle.

### **1.1.1. La productivité uni-factorielle**

La productivité uni-factorielle met en relation la production réalisée (notée Y) et un seul facteur de production, travail ou capital. La Comptabilité nationale utilise le concept de productivité apparente du travail ou du capital, pour souligner le fait que la hausse de la production ne peut pas être attribuée uniquement au facteur travail (ou respectivement au facteur capital). De plus, une productivité plus importante permet d'assurer un niveau de rémunération des facteurs (salaires et bénéfices) plus important et par là, à long terme, de favoriser simultanément marchés extérieurs, par la compétitivité-prix et intérieurs, par les salaires et les revenus du capital<sup>6</sup>.

#### **1.1.1.1. La productivité du facteur travail**

La productivité du travail est le ratio de production par unité de travail, mesurée en PIB par salarié. Ce taux traduit l'efficacité avec laquelle le travail est utilisé dans le pays. Plusieurs facteurs influent sur la productivité du travail, y compris le degré d'intensité du capital et le rythme d'évolution technique<sup>7</sup>. Le travail reste le facteur le plus important de nombreux processus de production. Cependant, il est difficile de tirer des conclusions définitives sur la qualité et la comparabilité internationale des statistiques sur les heures effectivement travaillées sur une année (**voir annexe. N°03, p.224**). Il convient cependant de garder à l'esprit que les biais possibles doivent évoluer au fil du temps pour affecter les mesures de la croissance du facteur travail<sup>8</sup>.

#### **1.1.1.2. La productivité du facteur capital**

La productivité du capital est la relation qui s'établit entre le rapport de la valeur produite à la valeur du capital fixe utilisé pour produire. Cette définition concerne la productivité moyenne mais on peut aussi calculer la productivité marginale du capital, qui est le rapport de la variation de la production à la variation de la quantité de capital correspondante<sup>9</sup>. A un

---

<sup>6</sup> Institut de l'entreprise, «pour un choc de compétitivité en France», les notes de l'institut janvier 2012, p.26.

<sup>7</sup> *OECE, science, technology and industry scoreboard, Benchmarking Knowledge-based Economies, 1999, p.84.*

<sup>8</sup> Manuel de l'OCDE, «mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie», 2001, Ed. OCDE, imprimé en France, p.47.

<sup>9</sup> [www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr](http://www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr), date de consultation: 26/07/13.

niveau de salaire et un coût du capital donné, l'augmentation de la productivité constitue par construction un facteur de compétitivité-prix.

### **1.1.1.3. L'investissement: variable clé de compétitivité**

L'investissement est une variable-clé de la compétitivité, puisqu'il permet d'augmenter la productivité à quantité de main-d'œuvre donnée et de financer l'innovation qui améliore la qualité de l'offre. Pour le comptable, un investissement est un flux de capital qui modifie le niveau des actifs immobilisés dans l'entreprise. Pour l'économiste comme pour le gestionnaire en entreprise, un investissement a une définition plus large, c'est un flux qui vient renouveler ou augmenter le stock de capital dont dispose une entreprise ou une économie. Nous distinguons les investissements qui relèvent du décideur privé, de ceux qui relèvent du décideur public. Pour le premier, on peut citer, les investissements suivants:

- L'investissement de renouvellement, de remplacement ou de productivité
- Investissement de croissance, de capacité ou d'expansion
- Investissements obligatoires: pour se conformer à la législation en matière d'hygiène, de sécurité ou de préservation de l'environnement
- Investissements stratégiques.

Pour une collectivité locale, un état ou une organisation internationale, l'objectif visé par un investissement est l'accroissement du bien-être public. Dans ce cas, on distingue deux types d'investissements publics: les investissements publics classiques d'une part, pour lesquels la demande sociale domine. Ils obéissent à une logique non marchande qui relèvent des ministères de la défense nationale, de l'éducation, de la santé ou de la culture (ex: recherche militaire, université, hôpital public, bibliothèque nationale) et les investissements publics sous tutelle, d'autre part, caractérisés par le fait qu'ils peuvent être indifféremment produits par le secteur privé ou public. Ce sont des biens indivisibles dont la demande émane d'individus qui payent le service rendu et sont considérés en quelque sorte comme des consommateurs, tels que: l'investissement de transport, de communication, de loisir, etc.<sup>10</sup>

### **1.1.2. La productivité multifactorielle (productivité globale des facteurs)**

L'INSEE détermine une productivité globale des facteurs de production, qui s'établit en faisant le rapport entre la production réalisée par une unité économique et l'ensemble des

---

<sup>10</sup>TAVERDET-POPIOLEK. N, «guide des choix d'investissement», Éd. d'ORGANISATION, Paris, 2006, p.10/11.

facteurs de production (capital et travail) utilisés lors du processus de production<sup>11</sup>. La croissance de la productivité totale des facteurs (PTF) est intimement associée à l'augmentation du revenu par capital. Une hausse de la productivité induira une amélioration de la compétitivité prix, si la répartition de gain de productivité permet de réduire le prix de revient.

### **1.1.3. Les formes possibles d'amélioration de la productivité des entreprises**

On parle d'un gain de productivité lorsque le résultat est positif pour l'entreprise puisqu'il lui permet d'économiser des coûts. Une entreprise produit un même volume de biens et de services en utilisant moins de facteur de production ou réalise un volume plus important avec la même quantité de facteur de production. Ces gains de productivité proviennent en grande partie du progrès technique.

#### **1.1.3.1. Amélioration de l'efficacité et progrès technologique**

L'amélioration de la productivité par rapport aux résultats des autres entreprises peut être le fruit d'une utilisation plus efficace de la technologie existante. En l'occurrence, le progrès technique, nouveaux procédés de production plus performants. C'est-à-dire, l'amélioration de l'état de la technologie, qui se produit, lorsqu'un nouveau processus de production ou de transformation plus performant devient disponible sur le marché<sup>12</sup>.

#### **1.1.3.2. Exploitation des économies d'échelle**

La recherche d'une compétitivité par les prix se réalisera en général par une politique d'économies d'échelle ou encore le développement du progrès technique visant à réaliser des gains de productivité. La diminution des coûts de production peut cependant se passer des gains de productivité (baisse du coût du travail ou baisse du coût des matières premières), et une compétitivité par les coûts en résulte. L'économie d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donné<sup>13</sup>. Toujours par rapport aux résultats des autres entreprises, une entreprise donnée peut améliorer sa productivité en exploitant les économies d'échelle. On identifie les économies d'échelle potentielles par l'élasticité

---

<sup>11</sup> BONENFANT.J et LACROIX. J, «la productivité», rapport de la chambre de commerce et d'industrie de paris, 1998, p.11.

<sup>12</sup> Laure LATRUFFE, «productivité, compétitivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire », Edition OECD, 2010, p.21.

<sup>13</sup> L. LACHAAL, «la compétitivité: Concepts, définitions et applications», institut national de la recherche agronomique de Tunis (INRAT), 2000, p.31.

d'échelle, soit le ratio entre l'augmentation proportionnelle des extrants et l'augmentation proportionnelle de tous les intrants.

### **1.1.3.3. Augmentation des revenus réels et croissance**

Seule une progression rapide de la productivité permet à la fois d'assurer de bonnes performances sur les marchés mondiaux et garantir des gains croissants à l'échange<sup>14</sup>. Les gains de productivité sont à la base des améliorations des revenus réels et du bien être, la maximisation du produit en quantité comme en qualité pour des facteurs de production donnés est un élément déterminant de la faculté à exporter<sup>15</sup>. Les gains de productivité sont l'un des principaux moteurs de la croissance, car ils permettent:

- De réaliser des profits plus importants favorisant ainsi les investissements et améliorent la compétitivité des entreprises;
- De réduire les coûts de revient et par conséquent les prix, avec pour effet une hausse de la compétitivité-prix de l'entreprise et du pouvoir d'achat des ménages;
- D'augmenter les salaires et par conséquent la demande;
- D'avoir un effet positif sur l'emploi, si la création d'emplois due à la hausse de la demande l'emporte sur les pertes d'emploi liées à la plus grande efficacité du travail. Si, en effet, les gains de productivité peuvent se traduire à court terme par des suppressions d'emplois, ils conduisent généralement, à plus long terme, à la création d'emplois grâce à une augmentation de la compétitivité et donc à l'élargissement des marchés.

## **2. Les stratégies d'entreprises**

Dans une économie qui se mondialise de plus en plus et compte tenu des pressions que la concurrence impose aux entreprises, les stratégies concurrentielles deviennent plus que nécessaires. La stratégie peut être définie comme l'ensemble des manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décision et d'action, délibéré et anticipatif. C'est par lui que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares.

---

<sup>14</sup>A. BERTHOU, M. CROZET, «les ressorts de la compétitivité», p.107, site web: [www.cepii.fr](http://www.cepii.fr), date de consultation : 20/09/13.

<sup>15</sup> [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr) , consulté le : 11/12/2013: «pour un choc de compétitivité», les notes de l'institut de l'entreprise, janvier 2012, p.17.

## **2.1. Les principales stratégies génériques**

Plusieurs stratégies existent, cependant, nous avons retenu trois grandes stratégies de base, qui sont en mesure d'assurer à l'entreprise « une position défendable sur une longue période » dans un environnement en perpétuel changement, bien que l'entreprise doit s'adapter à son évolution.

### **2.1.1. La stratégie de domination globale par les coûts**

L'avantage concurrentiel par les coûts est l'aspect le plus abondamment étudié, il implique la conjugaison d'un effet quantité et d'un effet marge unitaire. L'entreprise qui adopte cette démarche stratégique doit s'assurer une large part du marché et doit dégager des coûts de revient inférieurs à ceux de la concurrence. Sa réussite reste dépendante de la production en grande série et de l'état de la demande pour bénéficier des économies d'échelle et de la courbe d'expérience. A ce niveau, l'amélioration de la qualité, à travers la maîtrise des coûts se révèle d'une importance non négligeable puisqu'une meilleure qualité interne réduit les sources de gaspillage et les manques à gagner et permettra de réaliser des économies assez importantes. La réalisation de cet objectif est la condition fondamentale de la réussite à long terme d'une stratégie de domination par les coûts.

### **2.1.2. La stratégie de différenciation**

La stratégie de différenciation s'intéresse à l'ensemble des consommateurs du secteur et s'appuie principalement sur les caractéristiques intrinsèques du produit ou sur ses attributs périphériques. La différenciation repose sur une logique des marges unitaires plus élevées avec des parts de marché plus réduites, ce qui la confronte à une contrainte-prix-majeur dans la mesure où l'entreprise doit justifier le «surprix» demandé aux consommateurs. Ainsi pour fidéliser sa clientèle, l'entreprise ne doit pas présenter sur le marché des produits avec un niveau variable de qualité. L'entreprise, pour réussir sa stratégie de différenciation, doit veiller à la restauration d'un meilleur rapport qualité /prix par une analyse de la demande et par une créativité accrue qui soient bien perçues par la clientèle.

### **2.1.3. La stratégie de concentration**

Cette démarche est poursuivie par les entreprises qui, du fait de leur politique générale ou du fait de leurs dimensions et ressources insuffisantes, veulent se concentrer sur un segment de clients particulier. Pour une telle logique, la démarche est construite autour des éléments

suivants: la domination globale par les coûts ou bien la différenciation ou bien ces deux stratégies simultanément. Il ressort de l'analyse de ces principales stratégies compétitives que la qualité est une condition nécessaire pour le maintien et le succès de chacune d'entre elle et que la qualité tient une place importante même si elle revêt des formes variables, comme l'illustre le tableau suivant:

**Tableau. N°01: Tableau récapitulatif des stratégies de base**

Stratégie de compétitivité	Aspects de la qualité privilégiés	Objectifs à l'amélioration de la qualité
<b>Domination par les coûts</b>	Conformité Recherche d'innovation de procédés	Réduction des coûts de production
<b>Différenciation</b>	Conception Recherche d'innovation de produits	Accroissement de la fidélité de la clientèle. Augmentation de la marge unitaire pour relèvement du prix de vente
<b>Concentration</b>	- Mix de conformité conception	Pénétration de segments rentables. Accroissement de la fidélité de la clientèle.

**Source:** Adapté de M.M Collignon et Wissler, «qualité et compétitivité de l'entreprise», Edition ECONOMICA, 2<sup>ème</sup> éd°, 1988, p.29.

## 2.2. Les stratégies d'attractivité

Le développement des multinationales a consolidé la mondialisation des échanges. Pour améliorer leur compétitivité, les entreprises ont intégré la dimension internationale dans leur organisation et dans leur stratégie, en «externalisant» certaines de leurs activités, en relocalisant leur production et en promouvant la diffusion de leurs produits sur de multiples marchés, pour en tirer des économies d'échelle<sup>16</sup>. L'IDE permet de garder ou de renforcer une position concurrentielle, grâce à l'amélioration de la compétitivité par une diminution des coûts (coûts salariaux, accès aux matières premières, avantages fiscaux et économies d'échelles...)<sup>17</sup>. Selon Suzanne BERGER, « les faibles salaires ne suffisent pas pour qu'une entreprise délocalise et dans un marché concurrentiel, la pure stratégie de réduction des coûts n'est ni forcément l'unique réponse, ni la réponse gagnante à long terme<sup>18</sup>». Le coût du travail est considéré comme l'un des facteurs les plus déterminants dans le choix de délocaliser car il permet de diminuer les coûts de production et donc de diminuer les prix. Il existe quatre grandes stratégies de délocalisation de la production à travers l'IDE des firmes.

<sup>16</sup>Commission des communautés européennes, «la compétitivité des entreprises européennes face à la mondialisation», Bruxelles, 20/01/2009, p.6.

<sup>17</sup>L. FREDERIC, «les stratégies d'entreprises», Ed. DUNOD, 3<sup>ème</sup> éd°, collection les TOPOS, paris, 2008, p.68

<sup>18</sup>S. BERGER, «les rendez-vous de la mondialisation, la mondialisation détruit-elle les emplois?», centre d'analyse stratégique, France, 2006, p.12.

D'après les définitions données dans le dictionnaire Larousse<sup>19</sup>, ces firmes utilisent trois moyens pour pénétrer dans un pays hôte:

- Création d'une nouvelle filiale (*Greenfield investment*) de toutes pièces;
- Rachat d'une entreprise existante du pays hôte;
- Recours à l'une des « *nouvelles formes d'investissement* » (terminologie OCDE) telles que sous-traitance internationale, assistance technique, livraison d'usine clés en main, accord de coproduction, de gestion, de cofinancement ou alliance stratégique (portant le plus souvent sur la recherche industrielle menée en commun) avec une firme étrangère

Les firmes optent pour la stratégie de localisation qui leur convient le mieux, horizontale (stratégie de marché), verticale (stratégie de minimisation des coûts) et de partenariat. Les deux premières, appelées «stratégies banales», nécessitent une faible intégration entre la maison-mère et ses filiales. La troisième stratégie où l'intégration est plus complexe est appelée «stratégie globale». La proximité des consommateurs pousse les FMN à adopter la stratégie horizontale nommée «stratégie multidomestique», qui consiste à produire pour le marché d'implantation en créant des «filiales relais» dans plusieurs pays en vue de servir les demandes locales. Ce type d'IDE concerne en général les pays développés, où la spécialisation est de nature intra-branche, pour la conquête de marchés locaux.

### 2.2.1. Stratégies de marché (*Market-seeking*)

C'est une stratégie où l'IDE se substitue aux exportations de la société mère vers le pays hôte. C'est une intégration verticale aval dans laquelle les filiales relais produisent et vendent sur les marchés locaux. Les différentes opérations des filiales des FMN se spécialisent à partir d'avantages de localisation du pays hôte selon une stratégie de division internationale des processus productifs<sup>20</sup>.

### 2.2.2. Stratégie de minimisation des coûts (*outsourcing*)

L'*outsourcing* (littéralement, acquisition de ressources à l'extérieur) désigne la prise en charge, par un prestataire de services extérieur (un sous-traitant), d'activités auparavant réalisées à l'intérieur de l'entreprise. Cette procédure d'externalisation peut concerner tous les maillons de la chaîne de création de valeur, que ce soit une composante de la R&D, la fabrication d'une pièce, la logistique, la publicité, une étude de marché, le service après-vente,

---

<sup>19</sup> Collectif, «le petit Larousse illustré 2006 », Editions Larousse, Paris, 2005.

<sup>20</sup>Les institutions et l'attractivité des IDE, communication de F. BOUALAM, colloque international «Ouverture et émergence en Méditerranée», 17 et 18/12/ 2008 Rabat- Maroc, p.7.

etc. Pour améliorer leur compétitivité prix dans la concurrence mondiale, les firmes cherchent à minimiser leurs coûts: main d'œuvre, matières premières, énergie, transport, fiscalité, etc. la stratégie de délocalisation de la production vers certains pays constitue un moyen important pour atteindre cet objectif (stratégie pratiquée par l'Allemagne). Appelée aussi **stratégie de rationalisation**<sup>21</sup> de la production, où la société mère délocalise la fabrication de ses produits dans des pays à faibles coûts de production (dont un faible coût unitaire du travail). La stratégie verticale «filiales-ateliers» ou de délocalisation, également est une stratégie de minimisation des coûts de production. Dans ce type de stratégie, chaque filiale se spécialise dans un segment de la chaîne de valeur soit, dans l'assemblage, dans la fabrication des composants d'un produit fini, ou dans la distribution<sup>22</sup>. La production est destinée à l'exportation et non pas au marché d'implantation ou encore pour accéder à de nouveaux marchés.

### **2.2.3. Stratégie globale**

La stratégie globale repose sur une combinaison des avantages des deux premières stratégies. Mais pour qu'une firme puisse cumuler l'existence de marché de grande taille et en expansion avec de bas coûts de production, il faut un espace économique différencié. **L'intégration régionale** constitue un terrain de manœuvre adapté au développement des stratégies globales car elle permet, d'une part de créer un territoire où circule librement les biens, les hommes, les capitaux, les investissements, etc. D'autre part, de réunir des économies inégalement développées avec des différences de coûts salariaux. On cherche un avantage compétitif à travers une configuration concentrée, une coordination entre les différentes activités, ou bien entre les deux. La deuxième proposition suppose un suivi du paradigme environnement-stratégie- structure, en vertu duquel de meilleurs résultats sont la conséquence d'une adaptation entre les demandes de l'environnement et la stratégie d'entreprise et entre celle-ci et la structure organisatrice.

### **2.2.4. Les avantages des différentes formes d'investissements directs à l'étranger**

La stratégie de multinationalisation est un facteur majeur de compétitivité qui consiste à exploiter conjointement les avantages que présentent l'IDE et ceux qu'offrent les pays d'accueil, qui peuvent se manifester sous plusieurs formes:

---

<sup>21</sup> www.larousse.fr, date de consultation: 09/09/2013.

<sup>22</sup>C. A. MICHALET, «la séduction des nations ou comment attirer les investissements », Ed. ECONOMICA, Paris, 2000, p.48/49.

#### **2.2.4.1. Création de filiales**

La création de filiales présente des avantages spécifiques pour l'investisseur qui s'assure du contrôle maximal et de la conservation de la maîtrise technologique au sein de la filiale. Cependant, l'importance du facteur temps dans l'environnement concurrentiel exige de ces firmes des délais réduits pour s'adapter aux évolutions des marchés.

#### **2.2.4.2. Les fusions & acquisitions**

Le terme fusions & acquisitions désigne les opérations de croissance externe par laquelle une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise en acquérant au moins 50% de son capital<sup>23</sup>, l'investisseur pourra avoir plusieurs avantages :

- Renforcement de la position concurrentielle, à travers l'acquisition d'une grande part de marché au niveau mondial.
- Délai de réaction: dans une situation de concurrence renforcée caractérisant certains marchés très concentrés, les choix stratégiques de la firme exige des délais de réaction très réduits.
- Réduction des coûts à travers l'accroissement de la taille de l'entreprise, en les amortissant sur plus grand volume de production.

#### **2.2.4.3. Les joint-ventures**

Une joint-venture est une participation à long terme de deux ou plusieurs entreprises, dans une entreprise où chaque partie contribue par participation au capital et risques d'actions<sup>24</sup>. La création des joint-ventures résulte des motivations stratégiques de la part des firmes, à savoir : le partage des coûts de développement de plus en plus élevé dans les secteurs de haute technologie et la réalisation d'économie d'échelle.

### **2.3. Conception d'une stratégie marketing**

L'élaboration d'une stratégie marketing est une étape cruciale, qui requiert du temps et de l'énergie. Parfois, les entreprises tendent à effectuer des analyses rapides, peu approfondies, qui conduisent à des évolutions réactives et tactiques qui ont très peu de chance d'être

---

<sup>23</sup> D. TERSEN, « l'investissement international », Edition ARMAND COLLIN, paris, 1996, p.6/16.

<sup>24</sup> *Unated nations, "Alliances and joint ventures, Patterns of internationalization for developing country enterprises", industrial développement organization, 2006, p.16*

efficaces, lorsqu'elles ne s'inscrivent pas dans un cadre stratégique élaboré auparavant<sup>25</sup>. L'analyse de la compétitivité de l'entreprise peut être formalisée dans une grille composée des facteurs clés de compétitivité sur le marché ciblé. Le profil de compétitivité de chacun des concurrents peut être dressé et les points de faiblesse et de force repérés.

**2.3.1. Le ciblage des marchés**

Une fois les analyses d'attractivité et de compétitivité effectuées, l'entreprise peut décider du ou des territoires sur lesquels elle choisira d'exercer son activité. D'autres critères peuvent à ce stade entrer en ligne de compte: d'une part, le cap souhaité par l'entreprise (mission, buts, objectifs, déploiement des politiques, objectifs par domaine d'activité stratégique (DAS)) et les synergies avec d'autres offres de l'entreprise. D'autre part, les différents marchés ou segments de marché peuvent alors être positionnés sur une carte ou une matrice qui permet de comparer leurs intérêts respectifs pour l'entreprise.

L'entreprise devra hiérarchiser ses choix entre les cibles appelées secondaires. Un déficit de compétitivité nécessitant un investissement dans de nouvelles ressources et/ou un apprentissage de nouvelles compétences, il est conseillé de privilégier un marché d'attractivité moyenne où l'entreprise possède une forte compétitivité à un marché plus attractif mais pour lequel la compétitivité de l'entreprise est moindre. Une fois les segments choisis, l'entreprise dispose de plusieurs stratégies de couverture des marchés comme le montre la figure suivante:

**Figure N° 05: Une matrice pour cibler les marchés / segments**

		Attractivité du segment/marché →		
		Faible	Moyenne	Forte
Compétitivité de l'entreprise pour le segment/ marché ↓	Faible	Éviter à tout prix	Éviter	Possibilité
	Moyenne	Éviter	Possibilité	Cible secondaire
	Forte	Possibilité	Cible secondaire	Cible principale

**Source:** Alain Goudey et Gael Bounnin, «la stratégie marketing: construire un avantage concurrentiel durable», Edition DUNOD, 2002, p.58.

<sup>25</sup>A. GOUDEY et G. BOUNNIN, «la stratégie marketing: construire un avantage concurrentiel durable», Edition DUNOD, 2002, p.19/58.

### **2.3.2. Stratégie de marketing indifférencié**

L'entreprise ignore les différences entre segments et décide d'approcher le marché comme un tout, en proposant une seule offre pour l'ensemble du marché. Par exemple, dans le cas d'une stratégie de discount, les entreprises choisissent de mettre en avant un rapport qualité/prix acceptable pour les clients: un produit basique est proposé à l'ensemble des clients. Elle consiste à adopter une démarche globale destinée à tous les acheteurs potentiels qui se verront proposer un produit unique supporté par une action commerciale unique: un seul conditionnement, un seul prix de base, une seule communication. Cette stratégie présente des avantages économiques : réduction des frais fixes, utilisation des économies d'échelle et d'apprentissage. Cependant, elle présente de gros risques du moment qu'elle ne permet pas de satisfaire les consommateurs dont les besoins ne sont pas homogènes. Exemples, Ford et Coca adoptèrent pendant longtemps cette stratégie<sup>26</sup>.

### **2.3.3. Stratégie de marketing différencié**

Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une *stratégie de différenciation* qui fait principalement appel au savoir-faire marketing d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants<sup>27</sup>. L'entreprise adapte un ou plusieurs éléments de la prestation (caractéristiques intrinsèques de la prestation, prix, communication, réseaux de distribution) aux caractéristiques des segments qu'elle a choisi de cibler.

## **2.4. La stratégie des ressources humaines**

Le capital humain est au centre des préoccupations gouvernementales, notamment dans les pays industrialisés qui ont adopté un modèle de développement économique basé sur les ressources humaines<sup>28</sup>. Une ressource humaine formée et compétente reste un facteur déterminant de compétitivité internationale et du succès d'une économie. La compétitivité coût mobilise une main d'œuvre disqualifiée et des pratiques de précarisation et de flexibilisation externe des ressources humaines alors que la compétitivité qualité s'appuie sur des ressources humaines qualifiées et des pratiques d'investissement en capital humain et de

---

<sup>26</sup> T. JOUAN, «marketing international et négociation», site web: [www.encybook.net](http://www.encybook.net), date de consultation: 20/10/13.

<sup>27</sup> C. de MOERLOOSE, J.J. LAMBIN, «l'élaboration de la stratégie marketing», Ed. DUNOD, 7<sup>ème</sup> éd°, 2009, p.250.

<sup>28</sup> G. MARTEL, L. LEMIRE, «l'approche systémique de la gestion des ressources humaines», Presses de l'Université du Québec, 2007, p.119.

stabilisation des salariés par une flexibilité interne<sup>29</sup>. Créer un climat interne favorable à l'épanouissement des salariés représente un moyen efficace pour réussir l'intégration et la motivation de chaque membre. Le dialogue et la transparence sont des moyens par lesquels la situation des conflits, pouvant exister entre dirigeants et salariés, sont évitées. Par conséquent, pour que l'entreprise s'engage dans la compétitivité en toute sûreté, il faut que ses collaborateurs soient efficacement formés et y trouvent l'espace adéquat<sup>30</sup>.

Les analyses récentes de la compétitivité des entreprises ont mis l'accent sur le rôle des compétences-clés dans une économie globalisée et marquée par la rapidité des progrès techniques. Citons encore Prahalad et Hamel: «Dans les années 90, les cadres dirigeants seront jugés sur leur aptitude à identifier, à cultiver et à exploiter les compétences-clés qui rendent la croissance possible... ». Compétences-clés qui sont constituées par « l'acquis collectif de l'organisation et qui concernent en particulier la coordination de diverses capacités de production et l'intégration de lignes de technologie ». Et ces auteurs précisent qu'une compétence organisationnelle doit posséder trois caractéristiques :

- Permettre un accès potentiel à une large variété de marchés;
- Représenter une contribution significative pour le consommateur;
- Etre difficile à imiter parce qu'elle «représente une harmonisation complexe de technologies individuelles et de capacités de production»<sup>31</sup>.

Le recrutement est un facteur clé de compétitivité, la façon dont une firme recrute ses talents, quel que soit leur niveau hiérarchique, impacte fortement la qualité des profils disponibles et leur adéquation avec ses enjeux stratégiques, mais aussi le rapport des nouveaux équipiers à l'entreprise, en particulier leur niveau de mobilisation. Le recrutement est un véritable investissement stratégique ainsi qu'un indicateur de l'ambition de l'entreprise et de sa capacité à se projeter dans l'avenir<sup>32</sup>.

### **3. La différenciation des produits**

La compétitivité hors prix résulte d'une différenciation des produits grâce à un effet « qualité ». Celle-ci provient d'un processus d'apprentissage. Dans la concurrence

---

<sup>29</sup>BAIRD. L et MESHOULAM I, «managing two fits of strategic human resource management», *Academy of Management Review*, 1998, p.116-128.

<sup>30</sup> www.blog.wikimemoires.com , consulté le: 06/09/2013.

<sup>31</sup>CLEVY-LEBOYER. C, «la gestion des compétences», Ed. D'ORGANISATION, Groupe Eyrolles, 2009, p.132

<sup>32</sup> www.willbegroup.com, date de consultation: 05/07/2013.

internationale, la qualité des produits agit sur le commerce extérieur. En différenciant ses produits, une firme peut capter une clientèle motivée par leurs caractéristiques spécifiques et ainsi accroître ses parts de marché. L'essentiel de ces avantages réside dans une qualité meilleure, attribut qui dépend à la fois du facteur humain, sa formation et de l'état des équipements. Un autre facteur important consiste dans la conception ou le « design ». Il s'agit d'assurer l'adéquation du produit aux attentes des clients. Par ailleurs des facteurs comme la livraison et le service après vente jouent un rôle non moins important dans la conquête de la confiance de la clientèle. La transnationalisation des firmes amène les entreprises à s'intéresser à des clients plus nombreux dont le pouvoir d'achat et les exigences qualitatives ne sont pas les mêmes. Dès lors, en différenciant leurs produits, les firmes améliorent leur compétitivité dans une économie mondiale très concurrentielle en étant davantage capable de répondre à une demande elle-même différenciée. De plus, elle permet aux firmes de réunir les moyens nécessaires au financement de leur effort en recherche et développement pour innover et différencier leurs produits.

### **3.1. Différenciation horizontale**

Une première manière de différencier les produits est dite horizontale, elle exprime le comportement des producteurs qui cherchent à exploiter la préférence des consommateurs pour une plus large diversité des produits. Les producteurs qui parviennent à accroître le nombre de produits nouveaux par rapport à l'offre de leurs concurrents, déplacent le partage du marché en leur faveur. Deux biens sont dits horizontalement différenciés si, tout en restant identiques du point de vue de la qualité, ils présentent un contenu en caractéristiques différents. La différenciation horizontale des produits consiste, pour une entreprise et un produit d'une qualité donnée, à modifier certaines de ses caractéristiques apparentes en regard de celles de produits de qualité identique produits par les concurrents (exemple: automobile d'une gamme donnée mais de formes différentes).

### **3.2. Différenciation verticale**

Une deuxième manière de différencier les produits est dite verticale, désigne le comportement des producteurs qui cherchent à stratifier la demande pour un type donné de produits en créant des variétés qui se distinguent par la qualité que perçoivent les

consommateurs<sup>33</sup> (en jouant sur la qualité, le développement de réseaux de coopération entre partenaires industriels et commerciaux, ou encore la mobilisation d'infrastructures à caractère privé ou public en matière de télécommunications, de recherche ou de formations). Deux biens sont dits différenciés verticalement si, vendus au même prix, tous les consommateurs sont unanimes quant au produit préféré. Leurs préférences sont dites homogènes, et leur disponibilité à payer permet de les classer. La différenciation par la qualité constitue le meilleur exemple de ce type de différenciation. La différenciation verticale consiste pour une entreprise à particulariser par sa qualité le produit qu'elle fabrique en regard de ceux de ses concurrents (exemple: automobiles de haut de gamme/de bas de gamme). Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencié<sup>34</sup>. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir des niches de marchés pour répondre à une demande bien particulière.

D'autres facteurs hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix" (Morris, 1985)<sup>35</sup>. La qualité du produit qui devient de plus en plus un défi 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 (Bencharif et Khamassi, 2 000).

#### 4. L'innovation et la recherche & développement

*« Intellect and innovation are the sources of virtually all economic value, growth and strategic edge today... despite much popular discussion about “knowledge creation” and “managing knowledge, few managers systematically understand the basic interrelationships among intellect, professional knowledge, technology and innovation”*

**James Brian QUINN, 1997**

---

<sup>33</sup>AGLIETTA Michel et BAULANT Camille, «contrainte extérieure et compétitivité dans la transition vers l'union économique et monétaire», revue de l'OFCE, N°48, 1994, p.7.

<sup>34</sup>La différenciation du produit pour que le consommateur le considère comme unique par rapport aux produits offerts par d'autres entreprises, cette caractéristique de compétitivité hors-prix est, comme la précédente, le résultat de l'innovation.

<sup>35</sup>L. LACHAAL, Op. Cit, p.32.

Face à une concurrence accrue et mondialisée, la compétitivité des entreprises passe par leur aptitude à proposer des produits et des services innovants, offrant un réel avantage concurrentiel. L'innovation peut se définir comme une nouvelle combinaison des facteurs dans la fonction de production, elle est un moteur de compétitivité<sup>36</sup>, gage d'un monopole. Nous définissons l'innovation comme étant, la mise en marché réussie d'une invention, d'un produit, d'un procédé ou d'un service nouveau. Innover consiste à étudier et agir pour qu'une nouvelle activité trouve sa place. Elle est la valorisation économique, marchande ou non, de nouvelles idées qui peuvent concerner toutes les dimensions de la production de biens et services. Ce concept est au centre de toute considération visant à comprendre l'évolution des entreprises et des sociétés dans le monde moderne<sup>37</sup>. Par exemple, SAMSUNG entreprise coréenne avait une politique de suiveur par rapport à l'entreprise japonaise SONY. Maintenant, la firme mise sur l'innovation ciblant le haut de gamme avec des prix élevés et des fortes marges. Cependant, l'entreprise dans sa recherche de compétitivité doit prendre en compte un certain nombre de contraintes environnementales, juridiques et sociales. Le moteur de la différenciation n'est autre que l'innovation, celle ci suppose surtout des dépenses en recherche et développement et des investissements dans les compétences, d'une part, elle requiert des pouvoirs publics une action en matière d'éducation de formation et d'infrastructure d'autre part.

#### **4.1. Classification de l'innovation**

L'innovation n'est pas l'amélioration de produits existants, elle propose quelque chose de véritablement nouveau, en termes de coût, de fonctionnalité, d'usage, de sécurité, d'ergonomie, d'image. En 1934, J. Schumpeter a mis en relief le rôle de l'innovation dans la compétitivité des entreprises (l'une des principales forces de l'économie suisse est la capacité d'innovation tout à fait remarquable de l'économie en général et des PME en particulier, qui se manifeste à tous les échelons du processus d'innovation, y compris dans la transformation de connaissances innovantes en nouveautés commerciales)<sup>38</sup>. Processus par lequel, à partir d'une idée originale, un système développe un produit, un procédé, un service prenant en compte les différents aspects qui conditionnent sa mise en œuvre, c'est-à-dire les moyens

---

<sup>36</sup> Certes la compétitivité technologique semble déterminante dans l'explication du différentiel des parts de marché à l'exportation entre les pays industrialisés et entre ces derniers et les pays émergents.

<sup>37</sup> Rapport de Thierry MADIÈS et Jean-Claude PRAGER, «innovation et compétitivité des régions», réalisé en PAO au conseil d'analyse économique, La documentation française, Paris, 2008, p.25.

<sup>38</sup> S. ARVANITIS et autres, «la vie économique : compétitivité internationales, où se situe la suisse», revue de politique économique, 2008.

techniques, financiers, commerciaux et humains<sup>39</sup>. L'innovation se traduit selon la classification de J. Schumpeter (1883-1950) par :

- De nouvelles techniques de production (innovation de procédés), de nouveaux biens destinés à la clientèle et de nouvelles sources de matières premières et permet de proposer des produits de meilleure qualité à un moindre coût grâce à l'amélioration des performances des process de l'entreprise.
- De nouveaux débouchés économiques (nouveaux moyens de transport, nouvelles méthodes de distribution) et de nouvelles formes de gestion des entreprises (concentration comme l'émergence des grands trusts, délocalisation);<sup>40</sup>
- L'innovation technologique: Permet l'élaboration de nouvelles technologies ou le développement d'applications novatrices de technologies existantes: activités de recherche fondamentale, recherche appliquée, développement;
- L'innovation marketing: permet l'adaptation d'un produit ou d'une technologie connus à un nouveau besoin identifié du consommateur, à un nouveau positionnement, une nouvelle cible... ou l'imitation des concurrents;
- L'innovation stratégique: modifie de façon radicale et unique la structure d'une activité dans un milieu existant en s'appuyant sur des avantages concurrentiels inédits, l'appropriation d'une grande partie de la valeur ajoutée.

#### **4.1.1. Innovation et savoir**

Les régions prospères accordent la priorité à la production et à la diffusion de l'innovation, particulièrement en ce qui concerne les aspects systémiques et à une perspective combinant la capacité d'innovation dans les PME, l'importance accordée à l'esprit d'entreprise pour lancer des idées nouvelles, le rôle des établissements d'enseignement, le concept de «région d'apprentissage» et l'impact positif des investissements directs étrangers (IDE) sur la capacité d'acquisition des connaissances et d'innovation de l'économie locale<sup>41</sup>. La compétitivité d'une entreprise, consiste non seulement à garder sa place sur un marché fortement concurrentiel, mais aussi à l'améliorer. En théorie, l'innovation est plus intense

---

<sup>39</sup> François DUGENY, «clusters mondiaux», institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile-de-France (IAURIF), Janvier 2008, p.141.

<sup>40</sup> A. BEITOINE, A.CASORLA, 2001, Op.cit, p.249.

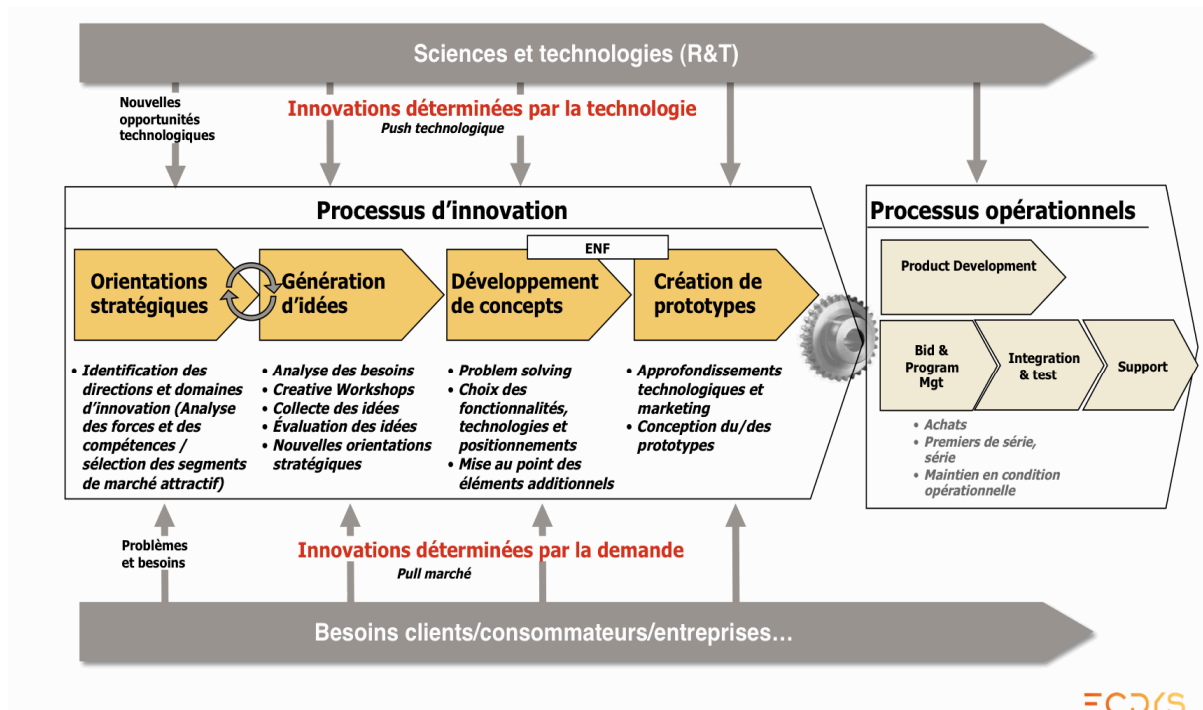
<sup>41</sup>N. JACQUET et D. DARMON, «les pôles de compétitivité; le modèle français», la documentation française, paris, 2005, p41.

dans le cluster dans la mesure où le besoin d'améliorer les processus de production est permanent, sous peine d'être dépassé par la concurrence<sup>42</sup>.

#### 4.1.2. Avantages de l'innovation

Un processus d'innovation efficace est celui qui permet de combiner technologie et marché, comme le montre la figure n°06 ci-dessous. Le processus d'innovation est complexe, il implique de nombreuses interactions entre des agents issus des sphères différentes (entreprises, universités, pouvoir public). L'innovation peut aboutir à une diminution des coûts de production, permettant ainsi à l'organisation de proposer des prix plus faibles que ceux de la concurrence et donc d'augmenter ses parts de marché. Amélioration de l'image et/ou de la marque offrant d'autres avantages: plus de liberté pour la fixation des prix (en supposant que les clients sont prêts à payer plus pour une marque qui prend les devants); plus de volumes (en supposant ici qu'il y a bien une demande pour des produits d'avant-garde); accroissement du pouvoir de persuasion et dès lors moins de coûts de marketing (en supposant que les clients sont prédisposés à suivre une marque qui innove).

Figure N°06: Processus d'innovation compétitive



Source: www.ecdys.com: consulté le 10/09/2013.

<sup>42</sup>François DUGENY, 2008, Op. Cit, p.16.

- La différenciation des produits: pour que le consommateur le considère comme unique par rapport aux produits offerts par d'autres entreprises; cette caractéristique de compétitivité hors-prix est, comme la précédente, le résultat de l'innovation
- Les entreprises qui ont réussi à combiner avec succès les innovations technologiques et commerciales ont pour la plupart bénéficié au départ d'un avantage commercial, avantage d'autant plus important et permanent que l'innovation était radicale<sup>43</sup>.
- le rôle de la technologie tient une place importante, dès lors que cette dernière façonne l'avantage compétitif des économies et les modalités de leur insertion dans l'économie mondiale. En effet, la compétitivité à l'heure actuelle est axée surtout sur la qualité, le temps de la différenciation de la gamme des produits offerts.

#### **4.2. Recherche et développement**

La recherche & développement (R&D) est l'ensemble des dépenses qui, à travers la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement de nouveaux produits, favorise l'innovation. Lorsqu'une entreprise poursuit des activités de R&D, une partie des connaissances issue de ses recherches se diffuse à d'autres agents, même sans leur assentiment, au travers des nombreux liens qui unissent les acteurs impliqués dans le processus d'innovation. La R&D englobe les travaux de création entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme de connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture, de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications. Cette fonction a pour objet de permettre à l'entreprise d'adapter en permanence ses produits et d'en créer de nouveaux pour répondre aux besoins du marché. Développer la compétitivité technique, en particulier son outil de production, assurer une veille scientifique et technologique caractérisent cette fonction, qui est étroitement liée aux fonctions marketing et commerciale d'une part et à la production d'autre part<sup>44</sup>.

En résumé, ces facteurs permettent de desserrer la contrainte que représentait le prix par la multiplication des produits qu'induisent l'innovation et la différenciation, facilitant à la fois la création de besoins nouveaux et le renouvellement des produits préexistants. Une telle multiplication implique donc la compensation d'éventuels handicaps ou avantages, en termes de coûts de production<sup>45</sup>.

---

<sup>43</sup> P. DELORME, «une analyse stratégique des communications de l'avenir », Presses de l'université du Québec, 1990, p.95.

<sup>44</sup> Georges JAVEL, «organisation et gestion de la production», Edition DUNOD, 4<sup>ème</sup> éd°, Paris, 2004, p.104.

<sup>45</sup> <http://blog.wikimemoires.com>, date de consultation: 05/07/2013.

### 4.3. Le management de la connaissance « *knowledge management* »

La façon dont les entreprises acquièrent les connaissances de leurs marchés et l'appliquent, détermineront leur capacité à survivre dans le 21<sup>ème</sup> siècle. Le processus d'apprentissage compétitif est plus indispensable à la survie et la croissance que tout autre processus de gestion<sup>46</sup>. L'un des enjeux majeurs du management est aujourd'hui le management de la connaissance, plus connu sous le terme anglo-saxon de « *knowledge management* », éclatés en unités autonomes, devant se mouvoir dans des environnements complexes. Condamnées à innover, les entreprises cherchent à connaître, gérer et développer les compétences et les connaissances qu'elles possèdent en leur sein<sup>47</sup>. C'est au début des années quatre-vingt-dix que les entreprises, d'abord américaines, se lancent dans le management des connaissances pour favoriser l'innovation, il s'agit d'une alchimie dont les ingrédients ne sont pas toujours présents dans l'entreprise: soutien de la direction, structuration des connaissances, mise en place d'un outil informatique que les collaborateurs puissent réellement s'approprier<sup>48</sup>.

## 5. L'intelligence compétitive

*«Le rôle de l'intelligence compétitive, c'est de susciter l'événement plutôt que de le subir<sup>49</sup>»*

**Robert SALMON & Yolaine LINARES**

Il ne suffit plus aujourd'hui de prolonger le passé, ni d'extrapoler le présent pour prévoir ce que sera demain. L'actuel bouleversement, illustré par un phénomène de mondialisation des économies, requiert aujourd'hui une attitude non seulement réactive mais aussi proactive. Etre proactif, c'est de se cantonner dans des attitudes défensives, cela signifie provoquer son futur, susciter l'événement plutôt que d'attendre d'être affecté par lui<sup>50</sup>. A l'origine, le concept de « *competitive intelligence*<sup>51</sup>(IC)» est américain, qui signifie renseignement concurrentiel. Les britanniques parlent de « *business intelligence*», renseignement des affaires et les français «d'intelligence économique». Sa définition a longtemps fait l'objet d'intenses débats théoriques et pratiques.

<sup>46</sup> EVANS. M. H, «*competitive intelligence*», *Excellence in Financial Management, CPA, CMA, CFM*, p.4.

<sup>47</sup>B. MARTINET, Y. M. MARTI, «l'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise», Ed. ORGANISATION, Paris, 1995, p.52.

<sup>48</sup> C. MARCON et N. MOINET, Op.cit, p.21.

<sup>49</sup> Robert SALMON & Yolaine LINARES, «l'intelligence compétitive», édition ECONOMICA, 1997, p.16.

<sup>50</sup> Robert SALMON & Yolaine LINARES, 1997, *Ibid.*

<sup>51</sup> Nous avons utilisé le concept « *competitive intelligence* » pour aller droit au but, car l'intelligence économique entretient le flou et l'imprécision.

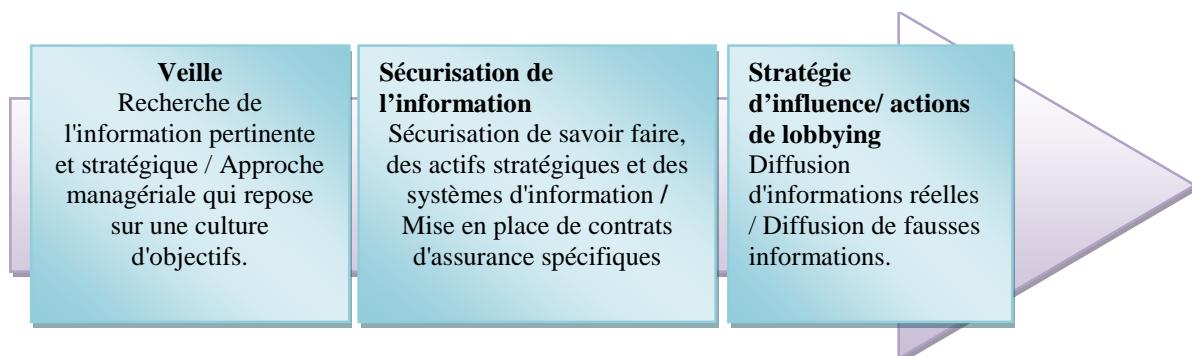
### 5.1. Origine et définitions de l'intelligence compétitive

La première définition apparaît en 1967<sup>52</sup> dans un ouvrage d'Harold Wilensky. Il y définit « l'intelligence compétitive comme l'activité de production des connaissances, servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ». Henri Martre (1994)<sup>53</sup> la définit comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coût<sup>54</sup>. Il met en valeur son indispensabilité à la définition de stratégies industrielles adaptées, réactives et performantes.

### 5.2. Le processus d'intelligence compétitive

L'IC est la discipline qui facilite l'entrée d'une nouvelle information externe à travers la visualisation de la concurrence et qui en conséquence permet d'acquérir un avantage compétitif en anticipant les mouvements des concurrents »<sup>55</sup>. On peut définir l'IC comme un processus d'apprentissage motivé par la concurrence, basée sur l'information et qui permet à une organisation d'optimiser sa stratégie à court et à long terme. *Le processus de l'intelligence compétitive se compose de trois étapes essentielles :*

**Figure N°07: Processus de « competitive »**



**Source :** Adapté d'une étude établie et présentée par Agnès BRICARD, *l'intelligence au service des entreprises*, mars 2008, p.12.

<sup>52</sup> J. L. MONINO, « l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique », réseau de recherche sur l'innovation, *working paper*, document de travail N°27, 2012, p.5.

<sup>53</sup> MARTRE Henri, Op.cit, 1994, p.03.

<sup>54</sup> M. Jean-Pierre DUFAU, « rapporteur sur L'intelligence économique », Dakar 07/07/2010.

<sup>55</sup> P. DUPIN, « l'équilibre des forces entre les résultats des projets d'intelligence compétitive », thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université du sud de Toulon-Var, 2009, p.35

### 5.2.1. La veille

La veille est un outil primordial dans le processus de construction d'une démarche d'intelligence compétitive<sup>56</sup>. C'est un terme générique qui peut se voir adjoindre de nombreux qualificatifs car il n'existe pas une veille mais des veilles dont la réalité va dépendre des secteurs, de la culture de l'entreprise, de son champ concurrentiel et des moyens alloués. Classiquement, chaque type de veille prend en charge des thématiques spécifiques<sup>57</sup> (**voir tableau N°02**). Elle permet à l'entrepreneur de connaître les nouvelles technologies susceptibles d'intéresser son entreprise pour maintenir ou augmenter sa propre capacité concurrentielle.

**Tableau N°02: Les principaux types de veille**

Type de veille	Définitions
<b>Technologique</b>	Est la forme la plus ancienne d'un dispositif de surveillance de l'innovation <sup>58</sup> .
<b>Stratégique</b>	Consiste à identifier les évolutions qui s'opèrent dans la société et qui risquent d'impacter l'activité économique des entreprises.
<b>Réglementaire</b>	Consiste à surveiller la législation et ses évolutions, telle que la mise en place de nouvelles lois qui impactent la vie de l'entreprise.
<b>Marché</b>	Surveiller et à analyser un marché (offre, demande, concurrence, distribution, lancement de nouveaux produits, détection de nouveaux marchés) et inclut la surveillance des concurrents actuels et potentiels.
<b>Sociétale</b>	Recouvre tous les facteurs culturels ou de valeur qui auront un impact sur l'activité de l'entreprise comme toutes les évolutions socio-économiques, géopolitiques.
<b>Financière</b>	Est un dispositif d'informations concernant les placements et produits financiers disponibles, le mouvement des capitaux et le comportement des investisseurs nationaux et internationaux <sup>59</sup> .
<b>Veille informationnelle</b>	Est l'ensemble des stratégies mises en place pour rester informé, en y consacrant le moins de temps possible en utilisant des processus de signalement automatisés».

Source: **Compilation de: P. GLOAGUEN, «le guide de l'intelligence économique», éd. HACHETTE, 2012, p.23 et D. BRUTE DE REMUR, «ce que intelligence économique veut dire», Ed. D'ORGANISATIONS, Paris, 2006, p.66**

### 5.2.2. La dimension sécuritaire de l'intelligence compétitive

Cette dimension est sans doute la plus médiatique pour au moins deux raisons; premièrement, elle traite des affaires où il est question de pillage technologique, d'espionnage industriel, d'écoutes, de piratage informatique, etc. Deuxièmement, elle renvoie à un univers méconnu, celui du renseignement.<sup>60</sup>

<sup>56</sup> Robert SALMON & Yolaine LINARES, Op. Cit, p.115.

<sup>57</sup> C. MARCON, N. MOINET, «l'intelligence économique», Edition DUNOD, Paris, 2006, p.12.

<sup>58</sup> BRUTE de REMUR. D, «ce que intelligence économique veut dire», Ed. D'ORGANISATION, Paris, 2006, p.66

<sup>59</sup> BRUTE de REMUR. D, 2006, *Ibid.*

<sup>60</sup> C. MARCON, N. MOINET, 2006, Op .Cit, p.16.

### 5.2.3. Le lobbying

Le lobbying consiste à influencer une décision en présentant de manière ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et ses aboutissants.<sup>61</sup> En suite, la prospective revendique le droit à la synthèse, et en même temps le droit à l'erreur. Elle recueille, compare, critique ce que disent les spécialistes. Elle s'autorise l'audace d'établir, à partir de leurs constats, un tableau cohérent, en vue de dire une histoire du futur<sup>62</sup>. Même si l'abus des calculs économiques<sup>63</sup> nous a conduits par le passé à trop négliger l'avenir. Les démarches de *CI*, fondées sur une analyse prospective et globale de la compétitivité des nations, peuvent nous aider à mieux analyser les nouveaux besoins en formation.

### 5.3. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication

Face à un environnement en continuelle mutation, les entreprises se voient dans l'obligation de chercher des solutions de plus en plus sophistiquées afin d'accroître leur potentiel de compétitivité. Le développement de la société de l'information joue un rôle moteur par la mise en place de réseaux numériques globaux liant entre eux une multitude d'acteurs. Les NTIC permettent de capitaliser l'information, de suivre le temps, de faciliter la communication, la coordination au sein des équipes et d'améliorer ainsi la qualité du travail. Elles sont synonymes pour beaucoup d'analystes d'une mutation économique et sociale profondes que l'on peut parler d'une troisième révolution industrielle. Les NTIC sont un facteur primordial pour la compétitivité des entreprises et un atout insubstituable dans la circulation de l'information, elles ont donné naissance à un ensemble d'activités de commerce (e-business) et de pratiques de travail fondées sur l'utilisation du courrier électronique. L'accélération frappante de la croissance de la production et de la productivité aux États-Unis, au milieu des années quatre-vingt-dix a été largement débattue dans la littérature. L'idée selon laquelle une croissance plus rapide pouvait, du moins en partie, être attribuée à la révolution des NTIC<sup>64</sup>, ces derniers facilitent le commerce aux frontières et dans les ports comme elles peuvent aussi accroître la compétitivité à l'exportation des entreprises des pays en développement en renforçant les services d'infrastructure sur lesquels repose le commerce international (énergie, transport, télécommunications et ports). Les applications des TIC ont

---

<sup>61</sup> Idem, p.23.

<sup>62</sup> Thierry GAUDIN, «2100: Odyssée de l'Espèce Prospective et programmes du 21<sup>ème</sup> siècle», Edition PAYOT et RIVAGES, Paris, 1993, p.12.

<sup>63</sup> Notamment la pratique de l'actualisation, qui donne aux événements futurs un poids d'autant plus faible dans les décisions présentes qu'ils sont éloignés.

<sup>64</sup> Bart van ARK, «évolutions de la productivité et de la compétitivité»: concepts et faits stylisés», banque de France, colloque international: «Productivité, compétitivité et globalisation», Novembre 2005, p.31.

transformé le commerce et les transports internationaux, en accélérant le dédouanement et en réduisant les coûts de la logistique commerciale<sup>65</sup>.

## **Section 02 : Les facteurs de la compétitivité au niveau macroéconomique**

Au niveau des pays, les facteurs de compétitivité sont au-delà du contrôle de l'entreprise. Ils impliquent généralement un changement dans l'environnement économique. Nous pouvons citer en outre l'accès aux marchés, le cadre réglementaire, le cadre institutionnel, la politique de la concurrence, le rôle de l'Etat dans la mise en place de programmes de soutiens, les dispositifs d'intelligence compétitive et les mesures économiques.

### **1. Le taux de change**

La théorie économique s'est intéressée aux déterminants économiques de l'échange tandis que la théorie macroéconomique considère qu'une baisse du taux de change réel, toutes choses égales par ailleurs, permet de stimuler les exportations et de desserrer la contrainte externe c'est-à-dire que le taux de change est un facteur important de compétitivité. (Un euro fort, par exemple se présente ainsi à la fois comme un atout au regard de la facture énergétique mais aussi comme un handicap pour les produits vendus hors zone euro).

Pour mesurer l'importance et l'intérêt de la compréhension des mouvements du taux de change à long terme sur l'économie, P. Krugman et M. Obstfeld (2009) donnent un exemple spécifique, ils montrent qu'au moment où le «dollar américain valait 358 yen japonais en 1970, il ne valait plus que 203 yens dix ans plus tard. En dépit d'un redressement temporaire dans les années 1980, le prix du dollar en yen s'est effondré et est inférieur à 100 yen en 2008<sup>66</sup>. Affaiblir la valeur d'une monnaie est considérée comme **une dévaluation compétitive**, cela va permettre de booster les exportations tout en renchérissant le prix des importations ce qui doit générer une hausse de la production, donc du PIB. Cette dernière constitue un facteur important susceptible de promouvoir le développement et la compétitivité internationale, avant, cette guerre n'existait pas, c'est ce que nous allons essayer d'expliquer dans cet aperçu historique.

---

<sup>65</sup> N'GUESSAN, N, «plan stratégique de développement de l'information et de la communication en matière de facilitation des échanges des TIC, du e-commerce pour les PME en Afrique», United Nations Economic Commission for Africa UNECA, 2007, p.13.

<sup>66</sup> P. KRUGMAN, M. OBSTFELD, «économie internationale», Ed. PEARSON Education, Paris, 2009, p.403.

### 1.1. Rappel historique des systèmes monétaires internationaux

L'étalon or, en tant que système monétaire international (SMI), a fonctionné de 1870 à 1914. Il importe de distinguer son fonctionnement<sup>67</sup> réel. La guerre de 1914 marque la fin de l'étalon or. En 1944 la conférence de Bretton Woods est mise en place, un système de changes fixes qui est aussi un étalon de change or rend le dollar comme monnaie de réserve sur la base de 35 dollars pour une once d'or. Toutes les monnaies sont convertibles en dollars et les Etats-Unis s'engagent en 1947 à assurer la convertibilité des dollars en or pour les autres banques centrales. Les accords de Bretton Woods créent le fonds monétaire international (FMI) chargé d'assurer la stabilité du système et prévoient des marges de fluctuation de plus ou moins 1% autour des parités officielles bilatérales. Dès le début des années 1960, sous l'effet de la réduction de la couverture or de la monnaie américaine et de la réduction progressive de la supériorité économique des Etats-Unis, en dépit des décisions comme la création des droits de tirages spéciaux (1967), le système de Bretton Woods cesse, de fonctionner le 15 août 1971 (inconvertibilité du dollar en or). L'élargissement des marges de fluctuation décidé lors de la conférence de Washington (accord du *Smithsonian Institute*, décembre 1971) n'empêchera pas l'instauration du **flottement général des monnaies** (1973).

### 1.2. Guerre des monnaies

Le phénomène de guerre des monnaies renvoie à ce que l'on appelle plus fréquemment la « dévaluation compétitive ». Si on comprend que les fluctuations des taux de change sont le principal moteur de l'évolution de la compétitivité-prix, non seulement parce qu'elles sont plus volatiles que les prix relatifs mais aussi parce qu'ils conditionnent les stratégies compétitives mises en œuvre nationalement ou au niveau des entreprises. Le rôle accru de la monnaie, et surtout « le flottement accentué des monnaies depuis 1973 a profondément transformé la nature de la compétitivité par les prix. Aujourd'hui, l'avantage comparatif et la compétitivité sont totalement dissociés.

---

<sup>67</sup> En théorie, l'étalon or est un système qui impose une discipline interne dans l'émission de monnaie et un mécanisme autorégulateur dans les relations économiques internationales, par exemple, un pays dont la balance des paiements est structurellement déficitaire voit sa monnaie se déprécier sur le marché des changes, compte tenu du mécanisme des points d'or et de la théorie quantitative de la monnaie, les sorties d'or provoqueront une baisse du niveau général des prix et un retour automatique à l'équilibre de la balance des paiements. Le régime de l'étalon-or qui s'imposa à la fin des années 1870 exclut *a priori* la dévaluation. Il exige une stricte couverture en or de la monnaie émise ainsi que la libre circulation des capitaux.

La « guerre des monnaies », ou « guerre des devises », ou « guerre des changes » est la bataille que se livrent les pays du monde entier pour être le plus compétitif possible, via des politiques économiques, notamment monétaires qui leur permet de baisser le niveau de leur monnaie nationale par rapport aux autres monnaies. Une monnaie faible par rapport aux autres, favorise les exportations d'un pays. Les importations deviennent plus chères, ce qui pousse les ménages à consommer « maison ». (La dévaluation est une forme de protectionnisme). Au final, l'industrie domestique est dopée, enclenchant un cercle vertueux de croissance économique, de consommation, d'emploi et *in fine* de recettes publiques. Pourquoi les Chinois s'obstinent-ils à maintenir le Yuan le plus bas possible? Pourquoi la banque centrale du Japon est-elle intervenue pour éviter une hausse du Yen?

La dépréciation de la monnaie par un assouplissement quantitatif, appelé « *quantitative easing* », a pour objectif de rendre les exportations d'un pays (cas des Etats-Unis et du Japon aujourd'hui) plus attractives, ainsi de stimuler son économie. Mais ce phénomène fonctionne de manière unilatéral, c'est-à-dire qu'il pénalise les autres pays (principalement les pays émergents Chine, Inde...) qui échangent avec celui-ci.

### 1.2.1. Guerre des monnaies: Cas de la Chine

À partir du début des années 1980, les autorités chinoises procèdent à des dépréciations successives afin de maintenir la compétitivité de leurs exportations. En 2005, les autorités chinoises remplacent la stratégie d'ancrage fixe par un ancrage à un panier de devises<sup>68</sup>. Les tensions croissantes, entre les États-Unis et l'Union européenne d'un côté et la Chine de l'autre, avaient fait craindre une guerre des monnaies, elles ont cependant souligné la nécessité d'évoluer vers des mécanismes de détermination des taux de change davantage fondés sur les mécanismes de marché afin d'éviter toute dévaluation compétitive. La Chine est ainsi implicitement visée, début mars 2011. Le yuan<sup>69</sup> est sous-évalué environ de moitié par rapport au dollar ce qui explique, en partie, que la Chine soit devenue le 1<sup>er</sup> exportateur mondial à la place de l'Allemagne. Le taux de change est un facteur important de compétitivité, la faiblesse relative du yuan accentue la compétitivité des produits chinois sur les marchés étrangers, déjà relativement importante, étant donné le faible niveau des coûts de production. Cette compétitivité-prix assure des débouchés aux secteurs exportateurs, firmes

---

<sup>68</sup>Comprend le dollar, l'euro, le won, le yen mais aussi le ringgit malais, le rouble, le dollar canadien, le dollar australien, la livre sterling et le baht thaïlandais. Néanmoins, les pondérations ne sont pas rendues publiques.

<sup>69</sup>La monnaie chinoise s'appelle renminbi, et son unité est le yuan. Concomitamment à la fondation de la Banque populaire de Chine qui deviendra la Banque centrale.

étrangères implantées en Chine qui contribuent majoritairement à la création de richesses et d'emplois en Chine.

### 1.2.2. Guerre des monnaies : Cas du Japon

Le Japon a dévalué massivement sa monnaie durant la séance Asiatique faisant passer le taux USD/JPY de 77 à 79,42<sup>70</sup> en aout 2011, il a décidé de manière unilatérale de dévaluer sa monnaie car le Yen s'approchait dangereusement de son plus haut niveau face au dollar depuis 1945<sup>71</sup>. Considéré comme sous-évalué à la fin des années 60, le Yen se réapprécia dans le courant des années 1970, puis baissa de nouveau après le deuxième choc pétrolier et sous l'impulsion d'une politique commerciale japonaise désireuse de favoriser des exportations compétitives (USD/JPY = 239 en 1985). Une politique de taux d'intérêt bas menée structurellement par la banque du Japon dans le courant des années 90 (conduisant à de massives opérations de « *carry Trade* » de la part des investisseurs vendant des Yen pour acheter d'autres monnaies), conjuguée à la volonté de maintenir la compétitivité des exportations japonaises dans un contexte de crise économique spécifiquement japonaise aiguë depuis le début des années 1990 (inflation, chômage, fonte des actifs boursiers), conduisirent de nouveau le Yen à se déprécier de 1995 à 2002 (USD/JPY = 80 en 1995 ; USD/JPY = 134 en février 2002). Le Yen s'est depuis réapprécié, avec un mouvement d'accélération à partir de 2007 et de la crise des subprimes: + 30 % par rapport au Dollar américain entre 2007 et fin 2008. Cet état du marché des changes ne constitue manifestement pas une bonne nouvelle pour l'économie japonaise, qui a vu ses exportations perdre rapidement leur avantage compétitif (USD/JPY = 88 en décembre 2008)<sup>72</sup>.

Le rachat de 25 milliards de dollars par la banque du Japon le 15 Septembre 2010 ce qui créa une dépréciation de 3,5% du yen par rapport au dollar. La Corée du sud, Taïwan ou le Brésil jouent également avec leur monnaie. Quant à la Chine, elle continue de bloquer l'appréciation du yuan en contrôlant les entrées et les sorties de capitaux en cherchant à conserver un niveau de parité de sa monnaie avec le dollar. L'appréciation du yuan est aussi ralentie grâce à l'intervention de la banque centrale chinoise qui acquiert les excédents d'offre de devise ce qui empêche la hausse du yuan (la variation de la monnaie étant l'ajustement de l'offre et de la demande de devise). **(Voir figure. N°18, annexe n°04, p.225).**

<sup>70</sup> [www.professeurforex.coms](http://www.professeurforex.coms), date de consultation : 31/05/13.

<sup>71</sup> Idem, consulté le 01/06/13.

<sup>72</sup> <http://forex.trader-finance.fr>, date de consultation: 07/0620/13.

### **1.2.3. Guerre des monnaies : cas des Etats-Unis**

Aux Etats-Unis, la Fed intervient aussi pour laisser le dollar se déprécier par rapport aux autres devises. Son intervention s'appuie sur des mesures non conventionnelles à savoir une politique de « **détente quantitative**<sup>73</sup> ». Cette pratique permet de baisser les taux d'intérêt sur le long terme en rachetant notamment les bons du trésor. Cette politique, déjà utilisée en automne 2008, n'a eu que peu d'effets stimulants sur l'activité économique. Par contre cela a provoqué une dépréciation du dollar, objectif implicitement recherché par les USA. Comme le montrent les deux figures 19 et 20 (**annexe n°04, p.225**), les autorités monétaires chinoises sont alors dans l'obligation de suivre ce mouvement baissier pour leur propre monnaie, faute de quoi leurs exportations pourraient être fortement pénalisées en raison d'une diminution de leur compétitivité-prix. On peut considérer que les Etats-Unis, à défaut de réussir à augmenter le yuan, ont choisi de déprécier leur monnaie sans se soucier du problème que cela peut engendrer pour les autres pays.

## **2. Les dotations en ressources**

Les ressources naturelles (terre, climat, eau, etc.) aussi bien que les ressources en capital humain sont des facteurs critiques dans la détermination de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée.<sup>74</sup> La position de la nation dans le domaine des facteurs de production, tels que les ressources naturelles, le personnel qualifié ou l'infrastructure nécessaire à l'exercice de l'industrie, reste un levier facilitateur de l'atteinte de compétitivité. M. Porter montre que, même si les facteurs de production sont très importants, ce qui importe le plus c'est la capacité du pays à créer, à renouveler et à développer ces facteurs.

## **3. L'organisation en réseau des territoires**

Les explications fournies dans le rapport de Christian Blanc, démontrent combien l'organisation en réseau de territoires est un facteur décisif de compétitivité<sup>75</sup>. La consolidation et l'élaboration de ces stratégies se fait donc en fonction de l'attraction du milieu d'affaires, de la capacité compétitive de la firme, donnée par les ressources et les compétences stratégiques dont celle-ci dispose et de ses performances antérieures.<sup>1</sup> Les pôles de compétitivité ont pour ambition d'accroître l'accès d'une économie aux marchés mondiaux

---

<sup>73</sup> Traduction de « *quantitative easing* ».

<sup>74</sup> L. LACHAAL, «la compétitivité, définitions, concepts», Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), 2000.

<sup>75</sup> C. BLANC, « pour un écosystème de la croissance », rapport au premier ministre (France), mai 2004, p.32.

dans un certain nombre de domaines où la concurrence est rude en s'appuyant sur ses avantages concurrentiels. Il s'agit des synergies entre tous les acteurs (Etat et privé). L'association de ces différents acteurs n'est pas une simple addition : leur somme subit un effet d'amplification, car il s'agit d'une conjugaison réfléchie des compétences, du savoir-faire et des moyens d'actions de ces acteurs.

### 3.1. La politique de pôle de compétitivité

«Un pôle de compétitivité est une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale<sup>76</sup>», (définition donnée par la Datar). «Les pôles de compétitivité peuvent être définis comme « la combinaison sur un territoire donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant et disposant de la masse critique nécessaire pour une visibilité internationale<sup>77</sup> ».

Le pôle de compétitivité est l'addition d'un cluster industriel et d'une base scientifique ou la synergie d'un pôle d'excellence et d'un tissu d'industries. Il se caractérise par la dynamique d'une agglomération entière qui met à contribution tout un tissu qui suit et soutient l'industrie innovante : services de proximité, transport, secteur financier... Le moteur de la croissance est endogène au pôle: c'est la richesse des synergies et des capacités critiques accumulées dans les domaines scientifiques et industriels. Ce moteur s'alimente de flux migratoires d'hommes et d'entreprises attirés par le dynamisme du pôle<sup>78</sup>. M. Porter définit les pôles de compétitivité comme suit: «les *clusters* ou «pôles de compétitivité» regroupent des entreprises et des institutions de recherche et de formation qui entreprennent des activités complémentaires, sur un territoire donné<sup>79</sup>. Il a été l'un des premiers à souligner l'importance de la stratégie et de la structure des entreprises dans l'évolution de leur compétitivité. L'auteur propose le fameux « modèle du diamant » selon lequel les pays sont le plus à même de réussir dans les industries où le diamant national est le plus favorable, les quatre arêtes du diamant sont les suivantes:

<sup>76</sup> Intelligence Economique: Pôles de compétitivité, colloque régional Avignon; jeudi 11 mai 2006.

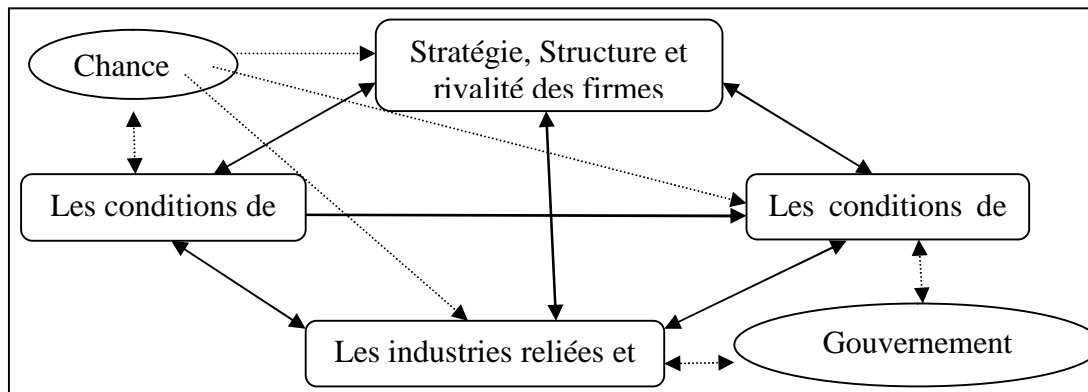
<sup>77</sup> C. MARCON, N. MOINET, «intelligence économique», édition DUNOD, 2006, p.68.

<sup>78</sup> C. BLANC, Op. Cit, p. 26.

<sup>79</sup> M. E. PORTER, «the competitive advantage of nations», in *Harvard business review*, 1990, p78-79.

conditions des facteurs de production, conditions de la demande, présence d'industries connexes et de support, stratégie, structure et concurrence des entreprises :

**Figure. N°08: Schéma du modèle de compétitivité en forme de diamant**



Source: Adapté de : M. PORTER (1990), P. de WOOT et Gérard KOEING, *management stratégique et compétitivité*, Edition De Boeck, 1995, p.95.

Dans son ouvrage sur «l'avantage compétitif des nations» (1990), Michael Porter proposait son modèle de compétitivité en forme de diamant. Il s'agit d'un modèle cherchant à expliquer les facteurs qui contribuent à booster la compétitivité tant des industries que des nations. Une des idées principales de sa théorie de la compétitivité, est le concept de «cluster», qui n'a pas cessé d'attirer l'attention des décideurs politiques. Pour Porter, plus les interactions sont intenses, la demande exigeante et la concurrence vigoureuse, plus la qualité des ressources et des industries partenaires est élevée, et plus la compétitivité locale du cluster se renforce.

### 3.2. Mondialisation et pôles de compétitivité

La notion de pôle de compétitivité a un certain pouvoir explicatif de la spécialisation internationale des nations, mais elle ne permet pas véritablement de comprendre les échanges commerciaux entre les pays. De plus, elle peut, dans une certaine mesure, éclairer les effets des politiques publiques et contribuer au repérage de branches qui peuvent faire l'objet d'aides publiques ciblées<sup>80</sup>. Pour répondre à la globalisation et aux défis posés par l'innovation et la connaissance, les économies ont profondément redéfini leurs politiques industrielles et technologiques. Il s'agit de promouvoir les activités innovantes à haute valeur

<sup>80</sup> RAINELLI Michel, «commerce international», Éditions La DECOUVERTE, Paris, 2003, p.57.

ajoutée dans un environnement global, en réponse à des évolutions globales<sup>81</sup>. Actuellement on assiste à l'émergence de nouvelles formes d'organisation industrielle fondées sur l'économie de la connaissance et l'innovation, il s'agit d'initier une nouvelle politique industrielle basée sur les territoires.

#### **4. Le dumping**

Dans le contexte du commerce international, le dumping consiste pour une entreprise à proposer sur les marchés étrangers des prix plus bas que sur son marché domestique. Traditionnellement, le dumping est une vente à perte, c'est-à-dire une vente à un prix inférieur au coût moyen de production, le but recherché par l'entreprise est un accroissement de ses ventes pour capter des parts de marché supplémentaires au détriment de ses concurrents. Le prix pratiqué par l'entreprise à l'extérieur doit être inférieur à celui pratiqué sur le marché national. Ce qui a pour conséquence de rendre compétitive l'entreprise et de conquérir le marché étranger<sup>82</sup>. Mais pour que cette politique puisse se réaliser normalement, l'entreprise ou l'industrie doit être en situation de concurrence imparfaite de sorte que les entreprises peuvent fixer leur prix plutôt que d'être en situation de «*Price taker*». En plus, il faut que les résidents intérieurs ne puissent pas facilement avoir accès aux biens destinés à l'exportation. Jugé déloyal, le dumping est généralement condamné par les accords commerciaux internationaux.

Depuis les années 1980, on avait abandonné l'expression «dumping monétaire» (en théorie dénoncé par le FMI) pour lui préférer celle de «dévaluation compétitive», ce mot permet de formuler de manière politiquement acceptable l'injonction à s'adapter à la concurrence, une stratégie que la population n'a pas nécessairement choisie et qui sous-tend la mondialisation néolibérale<sup>83</sup>. D'autres types de dumping existent, on retrouve à cet égard:

##### **i. Le dumping fiscal**

Qui se résume à une fiscalité plus faible que celle des pays voisins afin d'attirer les capitaux étrangers (paradis fiscal) ou les travailleurs de haut niveau. Il désigne la pratique des

---

<sup>81</sup> Rani Jeanne Dang et Christian Longhi, «Clusters et stratégies de clusters: le cas du pôle de compétitivité: solutions communicantes sécurisées», 4<sup>ème</sup> trimestre, 2009.

<sup>82</sup> N. DJIMASRA, « Efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton », thèse de doctorat, université d'Orléans, 2009, p.42.

<sup>83</sup>G. ARDINAT, monde diplomatique, publié en octobre 2012, le site consulté, <http://www.monde.diplomatique.fr>, date de consultation: 20/07/13. Cet article s'appuie sur sa thèse de doctorat, «géographie de la compétitivité», université Paul-Valéry, Montpellier, 2011.

pouvoirs publics de certains pays qui perpétuent un faible niveau de protection sociale pour réduire les charges des entreprises et donc diminuer leurs coûts. Au niveau de l'union européenne, par exemple: de trop grandes différences d'impositions entre les pays peuvent mener à une situation de concurrence fiscale<sup>84</sup>. Au-delà de la pression fiscale, un autre phénomène renforce la concurrence entre les Etats membres:

**ii. Le dumping social**

Qui désigne à son tour pour une entreprise le fait d'employer des salariés étrangers avec une rémunération inférieure au salaire habituel ou légal ou avec des conditions sociales moins favorables que les conditions normales du pays d'accueil. L'entreprise qui le pratique va «profiter» d'une localisation lui assurant des conditions très avantageuses en termes de réglementations et de coût du travail pour obtenir des coûts de production faibles, qui vont lui donner un avantage compétitif sur ses concurrents, localisés ailleurs. Les pratiques des pays en voie de développement destinées à réduire artificiellement les coûts de production de leurs exportations et améliorer ainsi leur compétitivité-prix, au sens général du terme, toute pratique consistant, pour un Etat ou une entreprise, à violer, à contourner ou à dégrader, de façon plus ou moins délibérée, le droit social en vigueur, afin d'en tirer un avantage économique, notamment en termes de compétitivité.<sup>85</sup>

**5. Le rôle de l'Etat dans la construction d'une stratégie de compétitivité**

*«Une nation est compétitive si elle arrive à répondre le plus intimement possible à ses objectifs de politique économique».*

L'Etat doit jouer un rôle de vecteur et d'amplificateur de la compétitivité, contribuer à valoriser ses atouts concurrentiels. L'Etat peut néanmoins apporter une contribution en créant un contexte favorable aux bonnes pratiques de gestion. Son apport peut prendre les formes suivantes :

Stabiliser l'économie nationale et créer un contexte compétitif, notamment en éliminant les obstacles au commerce national et international et en permettant l'accès au marché national. Éliminer les obstacles à la collaboration non collusoire entre les entreprises. Parmi

---

<sup>84</sup>Z. ABSIL, «la fiscalité européenne», *think thank* européen pour la solidarité, la documentation française, janvier 2010, p.10.

<sup>85</sup> M. GAËTAN GORCE, rapport d'information déposé par la délégation de l'assemblée nationale pour l'union européenne sur le *dumping* social en Europe, 2000, p.10.

ces efforts de collaboration figurent l'analyse comparative, la recherche, le développement et la commercialisation. Les conditions qui régissent la disponibilité du financement dépendent de l'ampleur des emprunts du secteur public et de la réglementation du système financier. L'État peut également veiller à l'administration efficace des services qu'il offre et de la réglementation qu'il impose<sup>86</sup>.

Améliorer trois types de facteurs de production: le capital humain, le financement et les services publics. La qualité du capital humain dont disposent les entreprises dépend de la qualité du système d'enseignement (exploité, dans une large mesure, par l'État) et des encouragements visant à inciter les employés à améliorer leurs compétences ou à en acquérir de nouvelles. Exemples : la NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) aux États-Unis, le CNRS en France, ou le MITI au Japon jouent un rôle important dans le développement de la recherche et l'essor des nouvelles technologies. En fin de compte, l'État doit produire des effets externes positifs (éducation, recherche, infrastructures, etc.) pour rendre le système productif plus compétitif.

### **5.1. Les politiques économiques**

La politique économique se définit comme un ensemble de décisions cohérentes, prises par les pouvoirs publics et visant à l'aide de divers instruments, à atteindre des objectifs afin d'orienter l'économie dans un sens souhaitable, ses objectifs peuvent être résumés en ces principaux points, tirés des trois fonctions principales de l'État, définies par R. Musgrave : La croissance du PIB, le plein emploi, la stabilité des prix, l'équilibre du commerce extérieur, l'amélioration de la répartition des revenus, l'augmentation des parts de marché international et la réalisation d'une expansion de l'économie...

#### **5.1.1. Politiques industrielle et commerciale**

Au plan macroéconomique, les politiques industrielles et commerciales, les politiques en faveur de l'éducation et de la recherche ont un rôle important à jouer, une faible compétitivité de l'économie d'un pays n'incitera pas les entreprises étrangères à placer des centres de production ou de recherche dans le pays. Une politique industrielle est une politique économique structurelle qui vise à agir sur les caractéristiques du système productif afin de

---

<sup>86</sup>Mc FETRIDGE D. G, «la compétitivité: notions et mesures», document hors série, n°5, département économique, industrie Canada, avril 1995, p.10

favoriser la compétitivité. L'idée même d'une politique industrielle sous-entend que le fonctionnement de l'appareil productif ne peut être subordonné aux seuls mécanismes de marché.

La mondialisation conduit les groupes industriels à élaborer leur stratégie au niveau planétaire. Cette dernière tend à devenir une politique d'environnement des entreprises consistant à définir les règles du jeu, à lutter contre la concurrence déloyale, etc. Dans ce contexte, la politique de la concurrence tend désormais à devenir l'élément central de la politique industrielle (contrôle et surveillance des marchés). Certains considèrent cependant que la politique industrielle demeure indispensable, elle n'a d'ailleurs pas disparu dans les grands pays industriels. Par ailleurs, les marchés tendent à privilégier le court terme, ce qui doit corriger la politique industrielle. Par exemple, un secteur peut avoir besoin d'une politique commerciale stratégique ou d'une protection temporaire afin de rattraper son retard technologique ou de contourner des barrières à l'entrée sur le marché (aides européennes à Airbus par exemple). Les États peuvent aussi créer un cadre favorable à la création, au développement et à l'installation des entreprises domestiques ou étrangères. Un Etat peut mettre en place des politiques commerciales stratégiques dans le but d'ériger des barrières à l'entrée sur le marché national aux produits étrangers concurrents, ou qui permettent à ses entreprises de vendre à des prix très concurrentiels sur le marché étranger. Il s'agit notamment des droits de douane à l'importation prohibitifs, des quotas à l'importation, du dumping commercial, des aides et subventions aux structures productives.

### **5.1.2. La politique monétaire**

Il y a également la politique monétaire qui consiste à veiller au niveau des taux d'intérêt, qui est un des déterminants de l'investissement. C'est le rôle de la Banque centrale, qui doit aussi surveiller la distribution des crédits par les banques<sup>87</sup>. Les phénomènes monétaires ont une importance centrale sur la détermination du taux de change des monnaies (**voir p.81**).

### **5.1.3. Le différentiel d'inflation et les régulations fiscales**

Une baisse d'inflation permet une compétitivité meilleure, à l'instar des interventions étatiques dans les avantages des coûts et de la politique fiscale. Les États mettent aujourd'hui en œuvre des stratégies pour augmenter la compétitivité des firmes sur leur territoire. Il y a

---

<sup>87</sup>P. NARASSIGUIN, publié dans actualités économiques, [www.economique.com](http://www.economique.com), consulté le: 14/04/2013

tout d'abord la politique fiscale qui est un facteur important pour les investisseurs. Une pression fiscale jugée trop forte décourage l'investissement. A cet égard, on a pu parler de concurrence fiscale entre les États.

### **5.1.3.1. Le différentiel d'inflation**

C'est la différence entre le taux d'inflation d'une économie donnée et celui d'une économie concurrente<sup>88</sup>. Il est à l'avantage de l'économie qui réalise le taux d'inflation le plus faible. Plus le taux d'inflation est élevé, moins les prix à l'exportation sont compétitifs, tandis que les prix à l'importation le sont de plus en plus. Ce qui va engendrer « une politique de désinflation compétitive », qui est une politique économique visant à rétablir la compétitivité de l'économie par un ralentissement de l'inflation. Cette politique permettra d'améliorer la compétitivité-prix des produits nationaux, ce qui conduira à une hausse des exportations et donc de la production nationale et de l'emploi<sup>89</sup>.

### **5.1.3.2. Les régulations fiscales**

Afin de conserver ou d'attirer sur son territoire les entreprises, des pays tirent parti de leur politique fiscale, ils peuvent choisir d'adopter des conditions avantageuses. Exemple : L'Allemagne a réduit en 2001 son taux d'impôts fédéral sur les sociétés de 40 à 25%<sup>90</sup>. Mais les objectifs assignés à la compétitivité nationale sont parfois contradictoires. Souvent, cette injonction à la performance peut servir de justification à des mesures économiques impopulaires (comme la hausse de la TVA). Enfin, il n'existe pas de frontière claire entre la compétitivité, vantée par les grands acteurs internationaux (FMI, Banque mondiale) et le dumping, dénoncé par ces mêmes institutions<sup>91</sup>. La zone franche est une aire géographique au sein d'un pays à l'intérieur de laquelle, les firmes bénéficient de plusieurs avantages: exonérations ou réductions d'impôts, allègements de charges sociales, etc. La création de tels espaces obéit en apparence à la réalisation des objectifs en faveur de l'économie nationale tels la création d'emplois, le renforcement de la balance commerciale par un apport de devises et une augmentation des exportations, ainsi que la contribution à une plus grande intégration interindustrielle. Il vise à élever la compétitivité internationale de l'industrie nationale, la

---

<sup>88</sup> Comme l'a fait la France au cours de la seconde moitié des années 1980, ou l'Allemagne au début des années 2000, de chercher à obtenir un taux d'inflation plus faible que ceux des principaux partenaires

<sup>89</sup> A. BEITOINE, A.CASORLA, Op. Cit, p.329.

<sup>90</sup> Manuel CARTIER et autres, «maxi fiches de stratégie», Edition DUNOD, Paris, 2010, p.22.

<sup>91</sup> <http://catalogue.bnf.fr> , consulté le: 02/03/2013.

compétence des travailleurs et le maintien de la main-d'œuvre sur place pour freiner les flux migratoires<sup>92</sup>.

## **5.2. La mise en place d'un dispositif de veille institutionnelle**

L'IC répond à un besoin urgent de comprendre l'économie dans un autre langage que celui réducteur de la simple compétitivité. Elle permet d'ajouter à la dimension compétitive, celle de la pérennité, celle de l'accompagnement d'un mouvement profond de l'économie mondiale<sup>93</sup>. *«L'intelligence compétitive est un outil capable de détecter des menaces et opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée, elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance. Elle est la volonté de traduire cette ignorance en questions, puis en objectifs»<sup>94</sup>. L. Hassid écrit «*Même si des ouvrages ont été écrits spécifiquement sur l'analyse comparée des systèmes d'intelligence économique, ..., il est impossible d'ignorer ici les dispositifs institutionnels mis en place par nos principaux concurrents pour accompagner les PME dans leur développement*<sup>95</sup> ».*

### **5.2.1. Institutions et veille institutionnelle**

La mondialisation des échanges, et l'accélération du rythme des innovations à l'échelle économique mondiale, impose la maîtrise de l'information, qui reste une source d'avantage compétitif, pour la prise des décisions et pour le choix stratégique. Il est évident que les facteurs cités ci-dessus concourent à une amélioration de compétitivité, cependant, la mise en place d'un dispositif de veille institutionnelle par l'Etat est indispensable pour atteindre une meilleure compétitivité. Il convient de distinguer les conditions macroéconomiques, politiques, légales et sociales d'une part, des facteurs microéconomiques, d'autre part. Une telle approche permet de mieux cerner le rôle crucial des entreprises, des associations industrielles, des institutions de recherche et d'éducation ainsi que des institutions gouvernementales. Le renforcement de la compétitivité dépend essentiellement de la

---

<sup>92</sup>M. MEKIOUIOUI. A, «la zone franche de BELLARA diagnostics, perspectives et échec», thèse pour l'obtention du diplôme de magister, option urbanisme, université Mentouri de Constantine, soutenue le: 10/05/2005, p.4

<sup>93</sup>MARTRE Henri, Op.cit, p.213.

<sup>94</sup>B. BESSON et J-C. POSSIN, «du renseignement à l'intelligence économique», Ed. DUNOD, Paris, 1995, p19.

<sup>95</sup> L. Hassid et al, «les PME face au défi de l'intelligence économique », Ed. DUNOD, Paris, 1997, p.133

contribution de ces instances à l'innovation, qui permet de créer de la valeur en augmentant la productivité<sup>96</sup>.

### 5.2.2. Apport de la veille institutionnelle

La veille institutionnelle, selon toute logique, est une veille qui émane d'une institution. Elle consiste à s'assurer du respect et de la mise à jour des statuts et des missions en fonction des évolutions du contexte qui touche l'institution et renforce les structures institutionnelles de soutien. La mise en place d'une veille dans le secteur public, va permettre de développer des capacités d'anticipation par rapport à l'environnement et aux besoins des entreprises, de cette façon, l'accompagnement des entreprises par l'Etat sera disponible au moment opportun (grâce aux études proactives) afin d'améliorer la performance globale (en termes d'efficience et de qualité du service). La veille institutionnelle explique le rôle des pouvoirs publics dans la production, la diffusion et la protection d'informations nécessaires à la conquête des marchés dans l'appui à l'expansion commerciale internationale des entreprises et dans le domaine de la sécurité économique. De ce point de vue, la circulation de l'information entre la sphère publique et le secteur économique s'affirme comme un élément primordial de la réussite de la politique publique d'intelligence économique. Il est logique de s'interroger sur la place et le rôle de l'État et de ses services dans la dynamique de développement d'entreprise évoluant au sein d'une guerre économique acharnée et de ce fait, l'enjeu du temps dans la compétitivité, à titre d'exemple, la vitesse des cycles de l'innovation, de financement de l'innovation et d'adaptation aux évolutions du marché, y compris côté législation. On parle d'une véritable synergie États / Entreprise et pour mieux en comprendre les tenants, il convient de l'expliquer par des expériences vécues par d'autres pays ayant une référence et une culture en intelligence compétitive (**voir chapitre IV, section 01, p.138**).

### Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons essayé d'analyser les origines de la compétitivité, qui découle de plusieurs facteurs. Au-delà des facteurs prix, la compétitivité hors prix est un déterminant essentiel de la performance à l'exportation. Certaines entreprises mettent l'accent plus sur l'une que sur l'autre à un moment donné, mais du point de vue dynamique, la compétitivité hors-prix permet de dégager des bénéfices qui autorisent des investissements de croissance, donc la réalisation d'économies d'échelle qui finissent par renforcer la

---

<sup>96</sup> Philippe GUGLER, «compétitivité: un concept complexe de nature microéconomique», la vie économique, revue de politique économique n°3- 2008, p.1.

compétitivité-prix. L'évaluation macroéconomique de l'économie intérieure est le premier facteur de compétitivité. La productivité influe sur la croissance à court terme mais à long terme elle nécessite la formation du capital (investissement). La prospérité d'un pays reflète ses performances économiques antérieures et c'est la compétition par le libre marché qui améliore les performances économiques d'un pays, plus la compétition est présente dans l'économie intérieure, plus les entreprises nationales ont de chances d'être compétitives à l'étranger.

A la lumière de ce que nous venons de voir, nous constatons que la compétitivité d'une nation est largement dépendante de celle de ses entreprises, car une économie compétitive est caractérisée par l'existence d'un tissu productif solidaire et intégré. Les nations sont aussi fortes que leurs entreprises le sont. Cependant, disposer d'un potentiel physique, humain, technologique et financier est certes un avantage comparatif nécessaire, mais n'est pas suffisant pour maintenir un niveau de compétitivité appréciable. Les mutations aux niveaux national et international soulignent la nécessité d'une flexibilité et d'une cohérence entre les facteurs internes aux entreprises à ceux externes (macroéconomiques), pour Bertrand BELLON « la compétitivité se définit comme la capacité d'un acteur économique déterminé à produire, à vendre et à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis ou potentialités, dans un environnement ouvert et complexe<sup>97</sup> ». La complexité de l'environnement vient du fait qu'il est en évolution rapide et instable, de ce fait, la maîtrise de l'intelligence compétitive est le facteur stratégique qui puisse mettre en synergie tous les autres facteurs. En particulier à travers la mise en place d'un dispositif de veille institutionnelle qui devrait permettre à chaque institution de saisir les signaux faibles des changements qui s'opèrent dans l'environnement économique, normatif, scientifique, technique, concurrentiel, sociétal et culturel.

Avec un intérêt clairement porté sur l'ensemble des facteurs de compétitivité présentés dans ce chapitre, nous allons expliquer ses indicateurs dans le prochain chapitre. Cela dit, tous les acteurs économiques se demandent aujourd'hui, comment affronter cette concurrence qui ne s'arrête pas de s'intensifier, afin de s'adapter à ce monde changeant, dans le but d'en profiter des conséquences et ne pas les subir.

---

<sup>97</sup>Isabelle de KERVILER, «la compétitivité: enjeux d'un nouveau modèle de développement », conseil économique et sociale, les éditions des journaux officiels, la documentation française, octobre 2011, p.17.

*Chapitre III:*  
*Les principaux indicateurs de*  
*compétitivité*

## **Introduction**

L'évaluation de la compétitivité et l'investigation de ses indicateurs ont reçu une attention particulière dans la littérature récente. Il est utile d'envisager selon trois niveaux d'agrégation différents du moment que tout le monde ne donne pas le même sens à la notion de compétitivité. Elle s'impose pour toute entreprise comme un objectif à atteindre afin d'assurer sa survie, sa pérennité et sa croissance, dans sa branche d'activité économique (domaine d'activité), dans le secteur d'activité et dans le pays dans son ensemble (nation).

La compétitivité d'un pays est fondée sur la notion d'avantage comparatif qui est conceptualisé par David Ricardo et par le modèle HOS. Il est utile pour comparer deux pays, c'est-à-dire pour mesurer la compétitivité internationale. De nos jours, l'environnement international est perçu comme étant de plus en plus concurrentiel et posant avec plus de perspicacité le problème de compétitivité de l'économie nationale. Au plan macroéconomique, cette notion est très délicate à manier<sup>1</sup>.

Les mesures de la compétitivité internationale peuvent largement être divisées en indicateurs assez bien reliés à une compétition entre nations dans le commerce et / ou l'investissement. Les indicateurs sont davantage associés à de larges notions de croissance et de bien-être, mais pas à la concurrence internationale en soi. De nombreux pays et institutions ont mis au point différents indicateurs composites qui permettent une mesure beaucoup plus large de la compétitivité nationale.

Ce chapitre vise à identifier et analyser un large éventail d'indicateurs afin de bien comprendre les mesures de la compétitivité. Dans la première section nous allons traiter les indicateurs élémentaires de compétitivité qui servent à construire des indicateurs composites. Dans la seconde section et dans le but de mieux cerner cette notion de compétitivité, nous allons nous intéresser aux indicateurs composites utilisés à des fins de comparaison, en l'occurrence: Le rapport du WEF "*The Global Competitiveness Report*", le rapport de IMD "*The World Competitiveness Yearbook*", le rapport de l'OCDE et la mesure de la compétitivité selon d'autres rapports.

---

<sup>1</sup> Bertrand BLANCHETON, «maxi fiches de sciences économiques», Ed. DUNOD, paris, 2009, p.170.

## **Section 01: Les indicateurs de mesure de la compétitivité**

La compétitivité économique signifie différents synonymes pour différentes personnes, il est utile d'examiner ses indicateurs selon trois niveaux d'agrégation différents (macroéconomique, méso-économique et microéconomique), qui varient selon ce qu'ils impliquent sur le succès économique actuel et futur ou le bien être de l'entité en question. Dans cette logique, celle-ci peut être évaluée en fonction de nombreux indicateurs, qui varient selon l'acteur économique concerné et l'approche retenue, comme ils peuvent être combinés entre eux. Dans ce qui suit, nous examinons d'abord les indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise, où la notion est la plus significative. Ensuite, nous nous pencherons sur l'utilisation de ce concept au niveau de l'industrie (secteur/branche) d'activité, puis au niveau national.

### **1. Définitions et concepts de base sur les indicateurs**

La difficulté de donner une définition à la notion de compétitivité nous conduit à déceler plusieurs indicateurs (**voir annexe N°05, p.226**), en raison de leur pluralité et tout en s'inspirant des travaux et études empiriques, nous allons étudier uniquement les principaux (les plus utilisés), communs aux notions de compétitivité et d'attractivité.

#### **1.1. 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<sup>2</sup>. C'est un instrument, un dispositif servant à fournir des indications ou plus précisément une «variable ayant pour objet de mesurer une évolution économique»<sup>3</sup>.

*«Grouping of equities, indexes or other factors combined in a standardized way, providing a useful statistical measure of overall market or sector performance over time<sup>4</sup>».*

---

<sup>2</sup>Réalisé à partir du document de la Commission européenne n°2, la Commission des Communautés Européennes, rapport économique annuel, 1993.

<sup>3</sup> La compétitivité territoriale, rapport de synthèse du haut commissariat au plan, Royaume du Maroc, site web : <http://www.territoires.gov.ma> , consulté le: 20/12/13

<sup>4</sup> *Finance dictionary*, site web: <http://www.qfinance.com>, date de consultation: 20/11/13.

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 »<sup>5</sup>. 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.

Nous allons montrer que les indicateurs sont cruciaux pour l'interprétation des informations. Notamment dans le cadre de l'analyse des échanges commerciaux. Ils constituent une aide pour mieux comprendre pourquoi certains pays s'en sortent mieux que d'autres dans un environnement globalisé.

## **1.2. Difficultés de mesure de la compétitivité**

Les comparaisons internationales en matière de compétitivité économique sont difficiles à établir et surtout à faire l'unanimité, car le choix des indicateurs pour y arriver détermine grandement le résultat final. On peut se demander s'il faut inclure uniquement des critères économiques (coûts à l'exportation, unitaire du travail, de productivité...) ou s'il est plutôt nécessaire d'examiner également, les facteurs sociaux, environnementaux et institutionnels pour cerner la question de la compétitivité des nations. Cette deuxième approche pose le problème de la quantification et de qualification de ces facteurs<sup>6</sup>. Cependant, on estime que ces mesures sont des éléments de compétitivité, puisque chacune d'elles, considérée isolément, ne suffit pas à étayer de manière probante une évaluation donnée et qu'il ya donc lieu de les calculer ensemble.

La présente étude a pour but d'expliquer les mesures de la compétitivité selon trois niveaux d'agrégation. A chacun correspondent diverses mesures de compétitivité, qui donnent un éclairage différent selon qu'il s'agisse de l'essor économique ou le bien-être présent et futur

---

<sup>5</sup> C. BILLET, «le guide des techniques d'évaluation, performances, compétences, connaissances», édition DUNOD, Paris, 2005, p. 45.

<sup>6</sup> N. PHILIPPAS, «compétitivité: Classements internationaux», Carrefour de l'économie10-11A, 2005, p.6.

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 nationales (niveau macroéconomique)

### **1.3. 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 d'un produit. Cependant, limiter la compétitivité aux avantages en termes de prix dissimulerait tout un pan de justification à l'échange international: les Etats-Unis et l'Allemagne par exemple, qui supportent des coûts salariaux parmi les plus élevés arrivent aussi aux premiers rangs mondiaux des exportateurs (OCDE, 1993, p.293), le succès sur les marchés mondiaux s'explique également par les nombreux facteurs hors-prix.

## **2. Indicateurs de compétitivité au niveau microéconomique**

La compétitivité de l'entreprise peut être définie par « *sa capacité à soutenir durablement la concurrence de ses consœurs et sa capacité d'obtenir des marges bénéficiaires élevées, sans détériorer le caractère concurrentiel de ses prix de vente et par la maîtrise de ses prix de revient, comparativement à ceux des concurrents étrangers* »<sup>7</sup>. Une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels<sup>8</sup>.

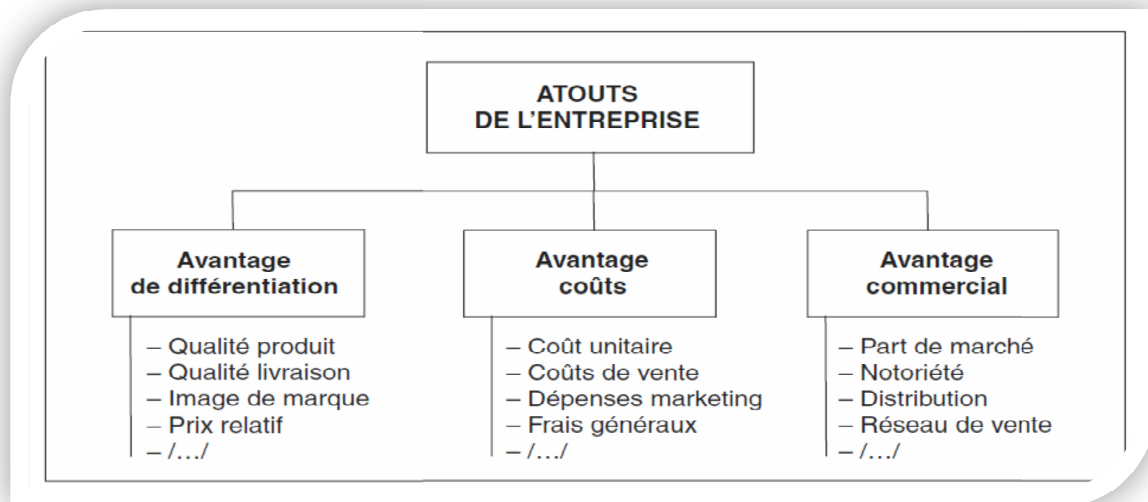
Selon Mc Fetridge (1995)<sup>9</sup>, la mesure de la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la rentabilité, la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique, et à la qualité des produits, comme le montre la figure suivante:

---

<sup>7</sup>K. YESFI, «la compétitivité du commerce extérieur marocain: situation et perspectives, cas du secteur textile-Habillement », DESA en économie internationale, Mai 2001, p.20.

<sup>8</sup> www.PerformanceZoom.com , consultée le: 20/11/2006.

<sup>9</sup>Mc FETRIDGE. D. G, «competitiveness: concept and Measures», occasional paper n°5, industry Canada, 1995, p19.

**Figure N°09: Indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise**

Source : C. de MOERLOOSE et J.J. LAMBIN, «L'élaboration de la stratégie marketing», Edition Dunod, 7<sup>ème</sup> éd°, p.254.

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 l'entreprise, 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<sup>10</sup>. Il faut souligner que la compétitivité n'assure pas la rentabilité future, car une entreprise peut être compétitive sur un marché qui est lui-même en déclin<sup>11</sup>.

## 2.1. 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 focalisées ou bien sur les mesures des marges brutes et nettes de l'entreprise ou bien sur les indicateurs de comportement prix-coût.

<sup>10</sup> Olivier MEIER, «DICO du manager», Edition, DUNOD, 2005, p.32

<sup>11</sup> Mc FETRIDGE. D. G, «la compétitivité: notions et mesures», document hors-série n° 5, département d'économique, université Carleton, avril 1995, p.4/5.

### **2.1.1. Performance et comportement de marge des entreprises**

La contribution de Montebello<sup>12</sup> (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 (renforcement de son pouvoir de négociation)<sup>13</sup>.

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, sécurité etc.) et ses compétences en matière de gestion des ressources humaines<sup>14</sup>. Les comportements de marge jouent un rôle important à la suite d'une dépréciation ou d'une dévaluation de la monnaie car ils peuvent amplifier ou bien contrecarrer les effets attendus du changement de valeur de la monnaie nationale. Par exemple, en cas de dépréciation, une entreprise européenne qui exporte aux Etats-Unis a le choix entre<sup>15</sup>:

- Utiliser l'avantage compétitif que lui procure la dépréciation en baissant ses prix en dollar, son prix en euro maintenu inchangé tout comme son bénéfice unitaire dans l'espoir d'améliorer ses parts de marché aux Etats-Unis.
- Utiliser la dépréciation pour augmenter son bénéfice unitaire, dans ce cas l'entreprise ne répercute pas les effets de la dépréciation sur ses prix en dollars qui restent inchangés, mais chaque dollar équivaut désormais à un nombre plus important d'euros, ce qui fait progresser le bénéfice unitaire mais freine l'accroissement des

---

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

<sup>13</sup> Olivier MEIER, Op.cit, p.155.

<sup>14</sup> J.L. MUCCHIELLI, «la compétitivité: définitions, indicateurs et déterminants», Ed. ECONOMICA, 2002, p.43.

<sup>15</sup> A. BEITONE, A.CASORLA, Op.cit, p.70.

parts de marché aux Etats-Unis. En résumé, les comportements de marge peuvent atténuer ou amplifier l'évolution des coûts de production et des taux de marge.

### **2.1.2. 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'acquies 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<sup>16</sup> 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 de ses produits (rapport coûts/qualité<sup>17</sup>). La concurrence actuelle aura donc tendance à supprimer les entreprises défaillantes (à contraindre les entreprises qui cherchent à améliorer la compétitivité de leurs produits à converger vers zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro stock, ...). La qualité du produit devient de plus en plus un défi 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 (Bencherif et Khamassi, 2000)<sup>18</sup>. L'offre de produits spécifiques implique un contact plus étroit avec la demande et donc induit un critère de compétitivité de type qualité plutôt que de prix. La qualité permet de fidéliser une clientèle, de diminuer les coûts de production, en supprimant les dépenses supplémentaires occasionnées par la non-qualité<sup>19</sup>.

### **2.1.3. La flexibilité**

L'exigence de flexibilité est un indicateur de compétitivité qui 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 (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine

---

<sup>16</sup> La qualité est apparue, à partir de 1962 au Japon, à travers les « cercles de Qualité » qui ont fait, par la suite, leur introduction aux USA au début des années 70 et dans plusieurs pays, à partir des années 80.

<sup>17</sup> J.J. DAUDIN et C.S. TAPIERO, «les outils et le contrôle de la qualité », Edition ECONOMICA, 1996, p.20.

<sup>18</sup> Michel DELAPIERRE, «les firmes multinationales: évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation», Revue d'économie rurale, N°231, 1996, p. 12-20.

<sup>19</sup> Alain COURTOIS et autres, «gestion de production», éditions d'ORGANISATION, 4<sup>ème</sup> éd° 2003, p.341.

de la production, cette dernière se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de (polyvalence/poly compétences/multivalence) ou externes (externalisation/ sous-traitance)<sup>20</sup>.

#### **2.1.4. La productivité**

Dans la littérature économique, la productivité est utilisée comme le meilleur indicateur de compétitivité. Elle consiste à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise, afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. On peut la mesurer simplement sous la forme d'un indicateur de productivité partielle, en mettant la production en rapport avec un intrant (par exemple, le rendement ou la productivité partielle de la main-d'œuvre), mais cette approche ne prend pas en compte la possibilité de substituer l'un des facteurs ou même la production considérée<sup>21</sup>. Elle est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...).

La hausse de la productivité permet donc une hausse de la *compétitivité prix* de l'entreprise. Le coût unitaire de la main-d'œuvre est un indicateur important de la compétitivité qui est défini comme la rémunération du travail pour produire une unité de production réelle. Un faible coût du travail permet de diminuer le coût de production et donc de diminuer les prix et ainsi devenir concurrentiel, ceci étant le but de toutes les entreprises<sup>22</sup>. Il convient donc d'utiliser les comparaisons internationales en précisant leur contenu<sup>23</sup>. La compétitivité-coût doit tenir compte non seulement de la composante salariale (c'est-à-dire des coûts salariaux unitaires) mais aussi du coût des *inputs*, et plus spécifiquement l'approvisionnement dans des pays à bas coûts, à cet effet, la diminution des coûts de

---

<sup>20</sup> Bruno JARROSSON, «stratégie sans complexe », Edition DUNOD, Paris, 2004, p.11.

<sup>21</sup> Laure LATRUFFE, «productivité, compétitivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire», Edition OECD, 2010, p13.

<sup>22</sup> [www.tpedelocalisation1es.e-monsite.com](http://www.tpedelocalisation1es.e-monsite.com), consulté le: 09/04/13.

<sup>23</sup> « Approche de la compétitivité française » a été élaborée entre avril 2010 et mai 2011 par un groupe de travail paritaire composé de représentants de quatre organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO) et des organisations d'employeurs (CGPME, MEDEF, UPA), p.20.

production peut engendrer des gains de productivité (baisse du coût du travail ou baisse du coût des matières premières), et une compétitivité par les coûts en résulte<sup>24</sup>.

### **2.1.5. 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-économique) 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 sur 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 ...) <sup>25</sup>.

## **2.2. 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 »* <sup>26</sup>.

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. Évidemment, 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<sup>27</sup>. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier. Pour KOTLER et DUBOIS, elle a le choix entre trois approches<sup>28</sup> :

---

<sup>24</sup> Laure LATRUFFE, 2010, Op. Cit, p.14.

<sup>25</sup> Gérald NARO, «compétitivité, rentabilité, productivité, emploi face à la variété des critères de performance», Revue internationale des relations de travail, 2003, p.92.

<sup>26</sup> Bertrand BATHELOT, «définitions marketing », site web, www.definitions-marketing.com, date de consultation:12/10/13.

<sup>27</sup>Mc FETRIDGE. M D, Op. Cit, 1995, p.12.

<sup>28</sup> KOTLER & DUBOIS, Op.cit, p.702

**i. 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 valeur.

**ii. La part de marché «servi»**

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

**iii. La part de marché relative**

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

**3. Indicateurs de compétitivité au niveau méso-économique**

*«A court terme, la compétitivité d'une industrie nationale donnée se mesure par l'accroissement de ses parts de marchés dans le monde, qui résulte à la fois de la conjoncture dans les pays et de sa compétitivité-prix ».*

**Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII)**

Dans le contexte de la mondialisation, l'étude des performances internationales du secteur constitue une étape importante du diagnostic de sa compétitivité, de la capacité de ses entreprises à faire face à la concurrence. Il va de soi que l'analyse des performances internationales d'un secteur n'a de sens que si le secteur présente un degré d'ouverture internationale minimum<sup>29</sup>.

La compétitivité d'une industrie (d'un secteur) peut s'examiner au travers de sa croissance. La compétitivité d'une industrie, d'un secteur ou d'un regroupement régional (pôle de compétitivité) est évaluée en fonction de la même industrie dans une autre région ou un autre pays. La majorité des mesures de compétitivité qui sont utilisées au niveau des entreprises peuvent s'appliquer au niveau des industries. Dans ce cadre, la compétitivité est mise en évidence par des indicateurs de performance tels que la supériorité en termes de coûts, la rentabilité, la productivité et l'efficacité<sup>30</sup>.

<sup>29</sup> MOATI. P, «évaluer les performances d'un secteur d'activité», cahier de recherche N° 148. Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie, 2000, p.39.

<sup>30</sup> Laure LATRUFFE, 2010, Op. Cit, p.13

### 3.1. Indicateurs des coûts et de productivité

Au niveau de la branche d'activité on peut faire des comparaisons des coûts et de la productivité. Il s'agit généralement de comparaisons internationales du coût unitaire de main d'œuvre (CUMO) ou de la productivité de la main d'œuvre (**voir annexe N°06, p.229**).

### 3.2. Indicateur du coût des ressources domestiques

Le coût des ressources domestiques (CRD) mesure la compétitivité de la production locale par rapport au marché international. Il permet d'identifier les systèmes les moins compétitifs. Il est utilisé pour mesurer l'avantage comparatif ou la compétitivité internationale d'un produit. Il est interprété comme le coût d'opportunité des ressources domestiques puisqu'il mesure la production et la transformation d'une unité de produit en employant les ressources locales<sup>31</sup> cela dit, si les ressources nationales sont utilisées de manière efficace ou non (**voir annexe N°06, p.229**).

## 4. Indicateurs de compétitivité au niveau macroéconomique

La compétitivité d'une économie nationale peut être définie comme sa capacité d'affronter la concurrence internationale<sup>32</sup>. Cette notion est relativement vague parce qu'il n'existe pas de définition communément admise, ni de mesure précise de cette dernière. L'évaluation de la compétitivité d'un pays déborde les frontières nationales. L'objectif fondamental de la politique économique du gouvernement est (ou devrait être) la maximisation du bien-être économique, qui est généralement défini comme le flux des possibilités de consommation par habitant au fil du temps. Le taux de croissance du revenu par habitant peut être augmentée par l'épargne et investi dans le capital matériel et immatériel.

D'après MUCCHIELLI: « *Si un indice composite socio-économique peut être difficile à établir, l'économiste peut tout de même mettre en avant une série d'indicateurs qui pourra rappeler le fameux carré magique de la croissance économique: faible inflation, faible chômage, équilibre extérieur et croissance du PIB. En fait, ce carré magique peut lui même*

---

<sup>31</sup> KPERIM. T et autres, «compétitivité de la filière riz local au Togo: une évaluation du taux de protection nominale, effective et du coût en ressource domestique », *Contributed paper presented at the Joint 3rd African Association of Agricultural Economists (AAAE) and 48th Agricultural Economists Association of South Africa (AEASA) Conference, cape town, South Africa, september 19-23, 2010, p.6.*

<sup>32</sup> Gérard LAFAY, «compétitivité, spécialisation et demande mondiale», *revue d'économie et statistique*, N°80, juillet-Aout, 1976, p. 25-36.

*être décliné en de nombreux indicateurs qui constitueront la recherche des déterminants de ces grands équilibres»<sup>33</sup>.*

#### **4.1. Produit intérieur brut et revenu par habitant**

Le Produit intérieur brut par habitant (PIB) ou par tête est un indicateur de richesse et de niveau de vie. Cet indicateur est parfois utilisé pour mesurer approximativement le revenu par tête. Etant plus rarement disponible, on utilise généralement le PIB à parité de pouvoir d'achat (PPA). Cependant, cet indicateur agrégé ne tient pas compte des facteurs déterminants comme la qualité de vie, le niveau de cohésion sociale et la qualité de l'environnement. D'après P. Krugman, le revenu par habitant dépend de la productivité totale des facteurs, de la dotation en capital et des ressources naturelles. Une augmentation de la productivité totale a pour conséquence, un accroissement du revenu par habitant. La faiblesse de la productivité constitue une contrainte structurelle pour une croissance forte et durable, génératrice d'emplois viables. La compétitivité ne serait alors qu'un mot poétique exprimant la productivité d'un pays. Il est inutile de s'inquiéter quand la nation perd des parts de marché quel que soit le degré d'intensité. Le PIB est l'indicateur le plus retenu pour évaluer la production de biens et services d'un pays pendant une année. Il illustre l'importance de l'activité économique d'un pays ou encore la grandeur de sa richesse générée. Le critère du PIB par habitant apparaît comme l'indicateur fondamental dans l'évaluation de la compétitivité territoriale, il présente l'avantage de fournir une image globale des activités de production, dont l'interprétation est simple.

#### **4.2. Mesures de la compétitivité fondées sur les échanges**

Au niveau d'un pays, l'évolution de la compétitivité-prix peut être ponctuellement mesurée en soustrayant la variation des prix à l'importation de celle des prix à l'exportation. Selon la théorie du commerce international, la compétitivité d'un pays est fondée sur la notion d'avantage comparatif. Conceptualisé par D. Ricardo et par le modèle *Heckscher-Ohlin* (dans le cas de deux pays et de deux intrants), le concept postule que les flux d'échanges résultent des différences de coûts de production entre les pays et qu'un pays se spécialise dans la

---

<sup>33</sup> MUCHIELLI, J-L, «la compétitivité: définitions, indicateurs et déterminants », Accomex n° 44, 2002, p.1.

production d'un bien pour lequel il bénéficie d'un avantage en termes de coût. Ce concept est utile pour comparer deux pays, c'est-à-dire pour mesurer la compétitivité internationale<sup>34</sup>.

#### **4.2.1. Le taux de pénétration des importations**

Ce taux révèle le partage du marché intérieur entre les importations et la production nationale. Il doit être considéré comme un indicateur global, non seulement de la compétitivité-prix, mais également d'autres caractéristiques de la compétitivité<sup>35</sup>.

#### **4.2.2. Le taux de couverture comparatif**

Le taux de couverture se définit comme le rapport entre les exportations et les importations et se calcule pour l'ensemble du commerce d'un pays (en valeur ou en volume), ou par produit, il est utilisé sous forme bilatérale, par exemple entre la France et l'Allemagne pour déterminer leur compétitivité respective<sup>36</sup>.

### **4.3. Indicateurs de part de marché**

L'utilisation de la part de marché comme indicateur de compétitivité des nations, possède certaines limites, il est difficile de savoir si une baisse de la part des exportations des pays provient d'une baisse du nombre de produits vendus ou d'une diminution des prix unitaires. C'est pourquoi, il est nécessaire d'analyser une part de marché aux prix constants pour mieux témoigner de la position concurrentielle d'un pays dans le commerce mondial<sup>37</sup>. La part du marché est un indicateur susceptible de fournir des renseignements par produit et par marché à l'exportation. « Conquérir des parts des marchés d'exportation est une opération de long terme, qui suppose des progrès soutenus et viables en matière de compétitivité »<sup>38</sup>.

#### **4.3.1. Performance et part de marché à l'exportation**

Cet indicateur compare les exportations d'un pays à la demande qui lui est adressée. Cette dernière calcule les exportations potentielles du pays en pondérant les importations (par pays ou par secteurs) en fonction de la structure de son commerce. La part de marché à

---

<sup>34</sup>Gérard LAFAY, «commerce international», revue d'économie perspectives internationale, n°17, premier trimestre, 1984, p.47

<sup>35</sup> Claire MAINGUY, «l'Afrique peut elle être compétitive?», Edition KARTHALA, 1996, p.26.

<sup>36</sup> Idem, p.26

<sup>37</sup> A. ALLAOUI, 2005, Op.cit, p.47.

<sup>38</sup> A. VAROUDAKIS et T. LATREILLE, «les facteurs structurels de la compétitivité manufacturière une analyse en données de panel pour le Sénégal », revue économique, vol. 48, n°3,1997, p. 471-480

l'exportation ou la part des exportations d'un État dans les exportations mondiales ou dans une région du monde, se définit comme la part des ventes d'un pays dans le marché mondial. Un pays qui gagne des parts de marché sur le moyen-long terme affirme sa compétitivité. Mais si une baisse de part de marché signifie un recul relatif des positions commerciales d'une nation, elle ne traduit pas systématiquement une détérioration de sa compétitivité<sup>39</sup>.

#### **4.3.2. Le prix comparé des exportations**

Le prix comparé à l'exportation est le rapport entre les prix des produits et services exportés par un pays et ceux des produits et services importés par lui.

#### **4.4. La balance commerciale et le solde extérieur**

Un solde commercial<sup>40</sup> positif témoigne par exemple d'une industrie très performante ou d'un réseau commercial particulièrement efficace. La balance commerciale fournit aussi *le taux de couverture* du commerce extérieur, c'est-à-dire le rapport des exportations aux importations. Ce taux indique dans quelle mesure les importations sont couvertes par les exportations (équilibre à 100%) et *le taux de pénétration* qui est le rapport entre les importations et le marché intérieur d'un pays, c'est un indicateur de la dépendance d'un pays à l'extérieur.

La balance commerciale permet de mesurer la compétitivité d'un pays face à ces concurrents. Le solde des balances extérieures ne constitue plus l'indicateur souverain de la mesure de la compétitivité d'une économie. Les stratégies de «globalisation» renforcent la compétitivité des firmes, elles renforcent la compétitivité-prix par le choix d'implantations minimisant les coûts de production et renforcent la compétitivité hors-prix en favorisant la différenciation des produits et l'adaptation à la demande des consommateurs sur les différents marchés<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> B. BLANCHETON, Op.cit, 2009, p.170.

<sup>40</sup> Le solde commercial prend en compte de manière symétrique les exportations et les importations et prend donc en compte la capacité d'un pays à conserver ou à accroître la part de la production nationale en proportion de la demande intérieure. Cependant, cet indicateur reste insuffisant, car un excédent des échanges peut être un signe de faiblesse tandis qu'un déficit peut être un signe de bonne santé

<sup>41</sup> C-A. MICHALET, «globalisation, attractivité et politique industrielle», Ed. La DECOUVERTE, Paris, 1993, p.137.

#### 4.5. Le taux de change effectif réel

La mesure du taux de change la plus utilisée lors de l'évaluation générale d'une monnaie est son taux de change effectif réel (TCER)<sup>42</sup>, car il reflète la position de la monnaie d'un pays par rapport à ses plus grands partenaires commerciaux<sup>43</sup>, ce dernier traduit une évolution comparée des prix relatifs que l'on ajuste des variations nominales des taux de change des monnaies considérées. En relation avec l'évolution des prix, deux types de taux de change existent : le taux de change réel et le taux de change nominal. Le premier prend en considération l'effet des prix tandis que le second n'en fait pas allusion (**voir annexe N°06, p.230**). Le taux de change effectif de la monnaie d'un pays est un indice synthétique qui permet de retracer l'évolution internationale de cette monnaie par rapport à un ensemble de monnaies. Le taux de change effectif est la moyenne pondérée des indices d'évolution des taux de change bilatéraux. En général, les coefficients de pondération dépendent de la structure du commerce international de ce pays.<sup>44</sup> Le taux de change effectif nominal (TCEN) est défini comme la moyenne pondérée des taux de changes bilatéraux d'une monnaie vis-à-vis de celles des principaux partenaires commerciaux et concurrents.<sup>45</sup> Une augmentation de ces indices dénote une dégradation de la compétitivité du pays considéré<sup>46</sup>.

La compétitivité-prix reflète la capacité à conquérir des parts de marché en raison d'un niveau de prix plus faible que les concurrents. Son évolution dépend de l'évolution du taux de change corrigée de l'inflation: une inflation plus faible qu'à l'étranger et une dépréciation de la monnaie par rapport aux monnaies étrangères<sup>47</sup>, qui se manifestent par une diminution du TCER, ont pour conséquence une amélioration de la compétitivité-prix. Pour l'Allemagne et la France, le taux de change est identique et seule l'inflation joue<sup>48</sup>.

---

<sup>42</sup> Le TCER peut être défini comme le taux de change effectif nominal d'une monnaie ajusté par un indicateur de prix, ou de coûts, des principaux partenaires commerciaux. Le taux de change effectif nominal, qui est une moyenne géométrique pondérée des taux de change bilatéraux vis-à-vis de ces pays, permet d'apprécier l'évolution de cette monnaie par rapport à l'ensemble de ces pays.

<sup>43</sup> C. DURAND, C. LOPEZ, «taux de change d'équilibre et mesure de la compétitivité au sein de la zone euro», Bulletin de la Banque de France -N° 190- 4<sup>e</sup> trimestre 2012, site web: <http://www.banque-france.fr>, date de consultation: 02/11/13.

<sup>44</sup> A BEITOINE, A CAZORLA, 2001, Op.cit.

<sup>45</sup> Adil HIDANE, «calcul du taux de change effectif réel et nominal du dirham», direction de la politique économique générale, document de travail n° 86, mars 2003.

<sup>46</sup> OCDE, «perspectives économiques», Juin n° 83, Volume 2008-1, OCDE, Paris, 2007.

<sup>47</sup> La dévaluation constitue un puissant facteur susceptible de promouvoir le développement et la compétitivité internationale

<sup>48</sup> François JAMET, «les économies française et allemande: éléments de comparaison et défis communs» porte-parole d'Europa Nova, 2005.

## **Section 02: Les indicateurs composites de compétitivité**

La plupart des auteurs estiment qu'un seul indicateur ne suffit pas pour évaluer une dimension aussi large que la compétitivité. Pour cela des indicateurs synthétiques de compétitivité se construisent généralement à travers des indicateurs élémentaires quantitatifs, par le biais de l'agrégation des indicateurs de base en un indicateur synthétique, qu'on appelle aussi « indicateur composite ». Les rapports internationaux<sup>49</sup> de type «compétitivité» classent les pays en fonction des résultats obtenus<sup>50</sup>. Les définitions multiples de la compétitivité internationale données par les organismes internationaux sont à l'origine de la création de ces indicateurs. En examinant les indices composites en l'occurrence : le GCI, le WCY et *Ease of doing business*, on remarque que le classement des pays varie selon les méthodes utilisées et les critères pris en considérations.

L'objet de cette section est de présenter une vue d'ensemble des indicateurs composites les plus populaires, les plus discutés et les plus répandus, en donnant tout d'abord l'historique du développement des indicateurs généralistes les plus connus, expliquer leur méthode de calcul (**voir annexe N°06, p.231/236**), les indices et les sources de données qu'ils utilisent. Toute fois, les classements de compétitivité des pays sont différents, par exemple, en 2013, l'Algérie est au 100<sup>ème</sup> rang selon le GCI, et à la position 152<sup>ème</sup> selon la compétitivité des entreprises *Ease of Doing Business Report*. Il est nécessaire d'analyser comment ces indices sont générés pour déterminer la source de cette différence et montrer les corrélations entre les rangs de ces séries.

### **1. Les indicateurs du forum économique mondial**

Certains organismes comme le *World Economic Forum (Davos)* utilisent deux indicateurs pour mesurer les niveaux de compétitivité à travers des classements par pays. Il s'agit du *Growth Competitiveness Index (GCI)*<sup>51</sup> et du *Current Competitiveness Index (CCI)*. Publié annuellement le « *Global Competitiveness Report* », le forum économique mondial effectue les calculs respectifs des différents indicateurs de compétitivité. Ce dernier se concentre sur le bien-être économique et l'amélioration du niveau de vie. Les indicateurs

---

<sup>49</sup> OCDE, FEM

<sup>50</sup> Jeannot KRECKE, « perspectives de politique économique », N°6, septembre 2006, p.20.

<sup>51</sup> A partir de 2005, le *Global Competitiveness index (GCI)* est la principale méthodologie utilisée par le *World Economic Forum* pour évaluer la compétitivité.

utilisés dans cet annuaire sont fortement considérés comme des facteurs qui sont cruciaux pour atteindre les niveaux de croissance élevés.

### **1.1 . *Current Competitiveness index***

Il est décomposé en trois piliers qui sont jugés critiques pour la croissance économique. En utilisant une combinaison des données statistiques brutes ainsi que les résultats de l'enquête d'opinion aboutissent aux trois indicateurs qui constituent le GCI et qui sont:

- - la qualité de l'environnement économique;
- - la qualité des institutions publiques;
- - la capacité technologique du pays.

Le *World Economic Forum* a recours principalement pour la mesure du CCI à des variables qualitatives issues du questionnaire auprès des chefs d'entreprises. Toutefois, à la différence du GCI, la sélection des variables et leur pondération s'effectue après un minimum d'analyses statistiques de corrélation, ce qui semble *a priori* une démarche plus rigoureuse que celle du GCI<sup>52</sup>.

### **1.2. *Business competitiveness index (BCI)***

L'indice est calculé à partir d'un modèle de croissance développé par Porter et *al* (2008), dans lequel le BCI explique 80 % des variations du PIB par tête entre les différents pays. Il est ensuite divisé en deux sous-indices: l'indicateur des opérations et des stratégies des entreprises et l'indicateur d'environnement des affaires. Les résultats sont ramenés sur une échelle de 1 à 7<sup>53</sup>. Le BCI a pour but d'évaluer l'environnement auquel sont soumises les entreprises du pays considéré. Il se base, également, sur des variables plus microéconomiques, et a pour but d'évaluer les forces et les faiblesses des pays en matière de compétitivité.

Il vient en complément du GCI, dans le sens que la richesse est créée au niveau des entreprises et que si l'environnement macro-économique et les facteurs institutionnels sont des conditions nécessaires à la croissance, ils ne sont pas suffisants pour la création de la richesse dans un pays. Le BCI explore deux aspects spécifiques qui influencent l'environnement des entreprises dans un pays:

---

<sup>52</sup> DEBONNEUIL. M et FONTAGNE. L, «compétitivité», rapport du conseil d'analyse économique (CAE), la documentation française, Paris, 2003, p.105.

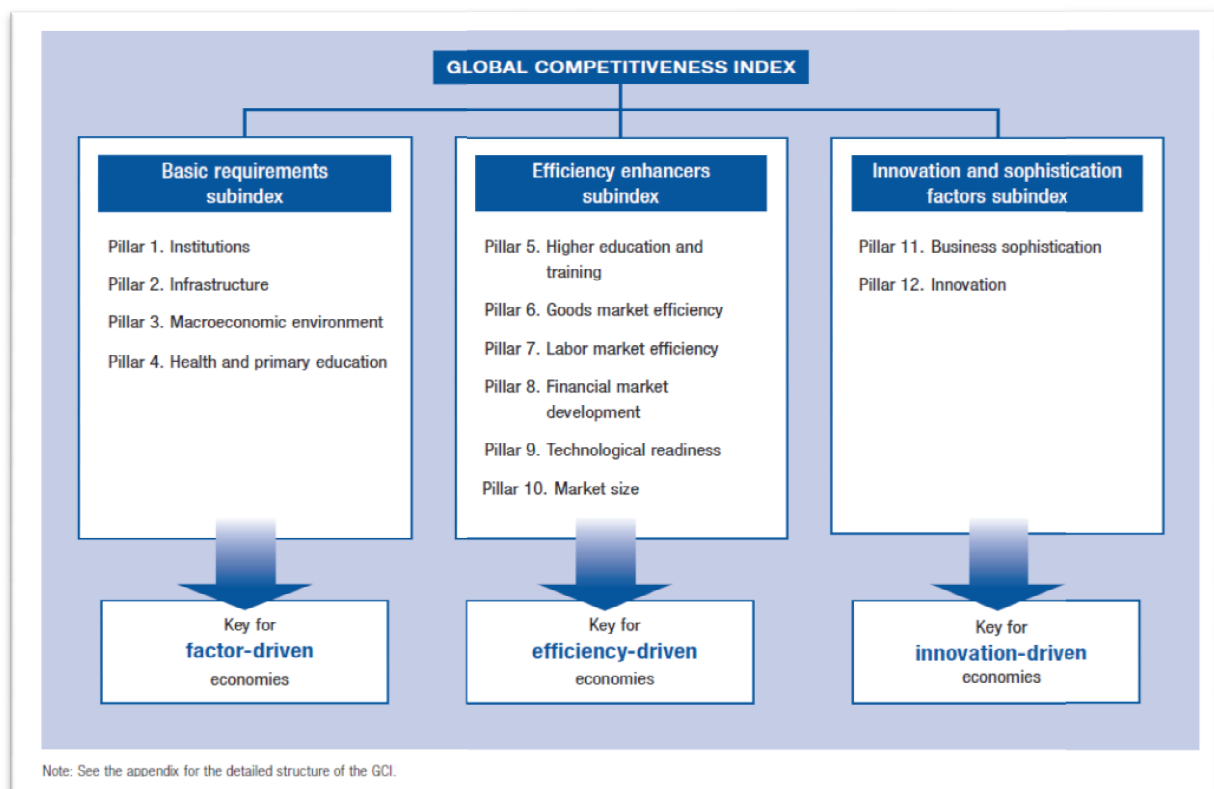
<sup>53</sup> Idem, 2003, p.17.

- la sophistication des pratiques et des stratégies opérationnelles des entreprises.
- la qualité de l'environnement micro-économique dans lequel les entreprises opèrent<sup>54</sup>.

### 1.3. *Global competitiveness index*

Le "*Global Competitiveness Index*" (GCI) compare la productivité et l'efficacité des pays, il met en évidence leurs avantages comparatifs et l'opportunité d'investir en eux. Comme il examine l'efficacité des différents secteurs de l'économie nationale et leur contribution à la productivité du pays, il identifie les forces et les faiblesses de l'économie nationale. Le GCI, est basé sur 12 piliers reflétant la compétitivité d'un pays, qui sont eux-mêmes répartis en trois facteurs (voir annexe N°06, p.231). Les données utilisées dans la construction du GCI sont ensuite normalisées sur une échelle de 1 à 7 afin de pouvoir les aligner sur les résultats de l'enquête d'opinion.

**Figure N°10: Les facteurs de compétitivité composant l'indicateur « GCI »**



**Source:** *Klaus Schwab, "the global competitiveness report 2012/2013", World Economic Forum, p.63. Consulted site: [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr), in: 20/02/13.*

La figure n°10 montre les 12 piliers de la compétitivité qui sont classés en trois ensembles. D'abord, les exigences minimales pour être compétitif (institutions,

<sup>54</sup>PHILIPPAS. N, «compétitivité: Classements internationaux», carrefour de l'économie10-11A, 2005, p.8.

infrastructure, environnement macroéconomique, santé et éducation de base). En suite, les accélérateurs d'efficacité (enseignement supérieur et formation, efficacité du marché des biens, efficacité du marché du travail, développement du marché financier, développement technologique, taille de marché), et enfin, les facteurs d'innovation et de sophistication (degré de sophistication des activités commerciales et innovation).

Chaque «sous-indice» définit alors un stade particulier du développement. Les pays entre deux étapes sont considérés «en transition», le tableau ci-dessous vient en appui à cette explication, afin de cerner et d'expliquer les niveaux de développement d'après le *WEF*:

**Tableau. N° 03: Les trois stades de développement selon le Forum économique mondial**

	<b>Stade de développement</b>	<b>PIB par habitant (en dollar courant)</b>
<b>Stade 1</b>	Économies dont la compétitivité est assurée par les ressources en facteurs de production	< 2 000
	Économies en transition entre le stade 1 et 2	2 000 – 3 000
<b>Stade 2</b>	Économies dont la compétitivité est assurée par l'efficacité des marchés	3 000 – 9 000
	Économies en transition entre le stade 2 et 3	9 000-17 000
<b>Stade 3</b>	Économies dont la compétitivité est assurée par l'innovation	> 17 000

**Source:** *World economic forum, Global competitiveness report, 2010, p.123*

Le premier stade concerne les pays qui disposent des «conditions de base» du développement économique, à savoir: les institutions, les infrastructures, la stabilité macroéconomique, la santé et l'éducation primaires. Ceux qui sont classés dans le deuxième stade du développement, l'éducation supérieure, l'efficacité des marchés de biens et du marché du travail, la sophistication des marchés financiers, le développement ou agilité technologique ainsi que la taille des marchés sont les « facteurs dynamiseurs » de croissance.

Pour les pays qui sont classés dans le troisième stade, l'essentiel de la compétitivité globale résulte de deux piliers: la sophistication des activités commerciales et la maîtrise des

innovations. Ces économies développées sont «tirées par l'innovation» et la capacité des entreprises à s'organiser en réseaux, comme les pôles de compétitivité<sup>55</sup>.

## 2. *Le World Competitiveness Yearbook*

D'après l'*international institut for management development* (IMD) la compétitivité est un champ de la connaissance économique, qui analyse les faits et les politiques qui façonnent la capacité d'une nation à créer et maintenir une création accrue de valeur ajoutée pour ses entreprises et un accroissement de la prospérité pour sa population. Un rapport est publié chaque année par l'IMD depuis 1989<sup>56</sup>, figure parmi les indicateurs de compétitivité les plus connus. Il analyse et classe les pays en fonction de leur capacité à créer et à maintenir un environnement qui permet aux entreprises d'être compétitives. Les nations doivent, en effet, fournir un environnement macroéconomique qui encourage la compétitivité des entreprises: cela passe par des infrastructures, des institutions et des politiques efficaces. L'indicateur repose sur la base de 323 critères en référence à la littérature économique, aux sources internationales, nationales et régionales et suivant les recommandations de la communauté financière et des agences gouvernementales.

Le WCY évalue d'autres aspects de la compétitivité structurelle comme l'éducation (le nombre d'ingénieurs qualifiés ou encore les dépenses publiques dans l'éducation), la santé et l'environnement (les dépenses publiques dans la santé, les émissions de CO<sub>2</sub>, l'espérance de vie ou encore les énergies renouvelables), l'investissement (investissements directs à l'étranger, formation brute de capital fixe ou encore les investissements de portefeuille) et des variables d'efficacité du gouvernement (politique fiscale, flexibilité du marché du travail ou encore le nombre de créations de firmes)<sup>57</sup>.

L'IMD prend la moyenne des scores aux quatre facteurs et convertit ensuite le résultat en un indice où le pays le mieux noté obtient une valeur de 100<sup>58</sup>, (**voir annexe N°06, p.233**) comme le montre le tableau ci-dessous:

---

<sup>55</sup> [www.melchior.fr](http://www.melchior.fr), date de consultation: 06/06/13.

<sup>56</sup> N. PHILIPPAS, 2005, Op. Cit, p.6.

<sup>57</sup> <http://www.imd.org>, consulté le: 03/06/13.

<sup>58</sup> Raphaël CHIAPPINI, 2012, Op. Cit, p.10.

**Tableau N° 04: Les facteurs de compétitivité composant l'indicateur « WCY »**

Performance économique	Efficacité du gouvernement	Efficacité des affaires	Infrastructures
- Economie domestique - Commerce international - Investissement international - Emploi et prix	- Finances publiques - politique budgétaire - cadre institutionnel - législation sur les entreprises - cadre sociétal	- Productivité - Marché du travail - Finance - Pratiques de management - Attitudes et valeurs	- Base - Technologie - Scientifique - Santé/environnement - Education

Source: Adapté du rapport de N. PHILIPPAS, «Compétitivité: Classements internationaux», carrefour de l'économie 10-11A, 2005, p.7.

### 3. Les indicateurs de compétitivité de l'OCDE

L'OCDE propose des données annuelles et trimestrielles détaillées comportant des indicateurs de coûts unitaires de la main-d'œuvre, de la productivité et des taux de change réels. Des données par catégories de taille et des indicateurs sur la démographie des entreprises constituent la base de données des statistiques structurelles et démographiques des entreprises<sup>59</sup>. L'OCDE<sup>60</sup> (1991) en est venue à conclure que les facteurs qui contribuent à la compétitivité micro-économique sont depuis longtemps une source de préoccupation particulière pour l'économie industrielle et celle de la gestion. Ces disciplines font appel à une grande diversité d'indicateurs (parts du marché, bénéfices, dividendes, investissements, etc.) pour évaluer la compétitivité des entreprises. Les enquêtes auprès des entreprises et les études de cas réalisées au cours des 20 dernières années ont abouti aux conclusions suivantes:

- Dans la plupart des activités économiques et des branches d'activité, la compétitivité ne peut pas simplement être considérée comme étant centrée sur les prix et le coût des facteurs de production (les salaires et les coûts de main d'œuvre indirecte, par exemple);
- Divers facteurs non reliés aux prix donnent lieu à des écarts sur le plan de la productivité de la main-d'œuvre et du capital (économies d'échelle, chaîne des opérations, taille des stocks, gestion, relations de travail, etc.).

<sup>59</sup> OCDE, Op. Cit, 2009, p.89-90

<sup>60</sup> *The OECD member countries are: Australia, Austria, Belgium, Canada, the Czech Republic, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Italy, Japan, Korea, Luxembourg, Mexico, the Netherlands, New Zealand, Norway, Poland, Portugal, the Slovak Republic, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, the United Kingdom and the United States.*

Ainsi, au niveau de l'entreprise, la rentabilité, le coût de revient, la productivité et la part du marché sont tous des indicateurs de la compétitivité<sup>61</sup>, par contre au niveau d'une nation, nous avons quatre types d'indicateurs:

### **3.1. La compétitivité à l'importation**

La compétitivité à l'importation est mesurée par l'écart entre le prix des producteurs sur le marché et celui de leurs concurrents<sup>62</sup>. (**Voir annexe N°06, p.233**), cette mesure est utilisée dans les équations d'importations de produits manufacturés, en volume dans le modèle INTERLINK.

### **3.2. La compétitivité à l'exportation**

Le principal intérêt de mesurer les performances à l'exportation en volume est de permettre de s'affranchir des effets d'optique liés aux fluctuations de court terme des cours des monnaies (par exemple, lors d'une appréciation de l'euro, toutes choses égales par ailleurs, les exportations des pays de la zone euro mesurées en dollars sont mécaniquement gonflées). En outre, la lecture d'indicateurs de parts de marché en volume permet de relier directement les évolutions observées à la contribution des échanges extérieurs à la croissance économique<sup>63</sup>. (**Voir annexe N°06, p.234**)

### **3.3. La compétitivité globale**

L'OCDE calcule également des indicateurs de compétitivité globale fournissant une mesure moyenne de la position compétitive des pays sur leurs propres marchés ainsi que sur leurs marchés d'exportations<sup>64</sup> (**voir annexe N°06, p.234**), le prix des concurrents d'un pays sur l'ensemble des marchés est ici défini en agrégeant les prix des concurrents sur chacun des marchés, y compris le marché intérieur, selon la structure de la demande adressée à ce pays (**exportations + demande intérieure**), cette approche donne une mesure de compétitivité globale puisqu'elle repose sur les notions de demande totale adressée aux pays et de l'offre totale sur les marchés. En particulier, la compétitivité d'un pays tient compte de la demande exprimée sur le marché intérieur.

---

<sup>61</sup> Mc FETRIDGE, D. G, 1995, Op. Cit, p.13

<sup>62</sup> M. DURAND, J. SIMON et C. WEBB, «les indicateurs de compétitivité et de commerce internationaux de l'OCDE», Edition OCDE, paris, 1992, p.9

<sup>63</sup> Coe-Rexecode, « indicateur de compétitivité-prix et de performances à l'exportation », décembre 2009.

<sup>64</sup> Martine DURAND, Jacques SIMON et Colin WEBB, Op.cit., p.9

### **3.4. Avantage comparatif révélé**

La notion d'avantage comparatif révélé (ACR) a été introduite pour la première fois par B. Balassa en 1965, qui stipule que les échanges internationaux des biens reflètent les différences de coûts entre les pays et révèlent par conséquent les avantages comparatifs de ces pays. Puis modifié par Vollrath (1991)<sup>65</sup> pour éviter le double comptage entre paires de pays. La version modifiée de Vollrath est quant à elle appelée l'avantage relatif à l'exportation (RXA), dans la mesure où elle repose sur les exportations. Elle calcule le ratio de la part des exportations nationales sur le marché international d'un bien donné pour un pays donné à la part des exportations nationales de ce pays pour tous les autres biens. (**voir annexe N°05, p.235**).

### **4. L'indicateur « *Ease of Doing Business* » de la banque mondiale**

Les deux principaux indicateurs composites de compétitivité des entreprises sont réalisés par le WEF et la Banque mondiale. Ils cherchent à évaluer si les conditions de concurrence et d'environnement sont optimales pour les entreprises du pays considéré. L'indice « facilité de faire des affaires » est un indicateur composite de la Banque mondiale basé sur l'évaluation de la complexité du système fiscal, du degré de protection des investisseurs, mais aussi de la facilité de créer une entreprise, de faire du commerce avec les pays étrangers, d'employer et de licencier des salariés ou encore d'obtenir des prêts<sup>66</sup>. Le classement réalisé par *Doing Business* se concentre sur la réglementation des affaires et la protection des droits de propriété dans les pays considérés.

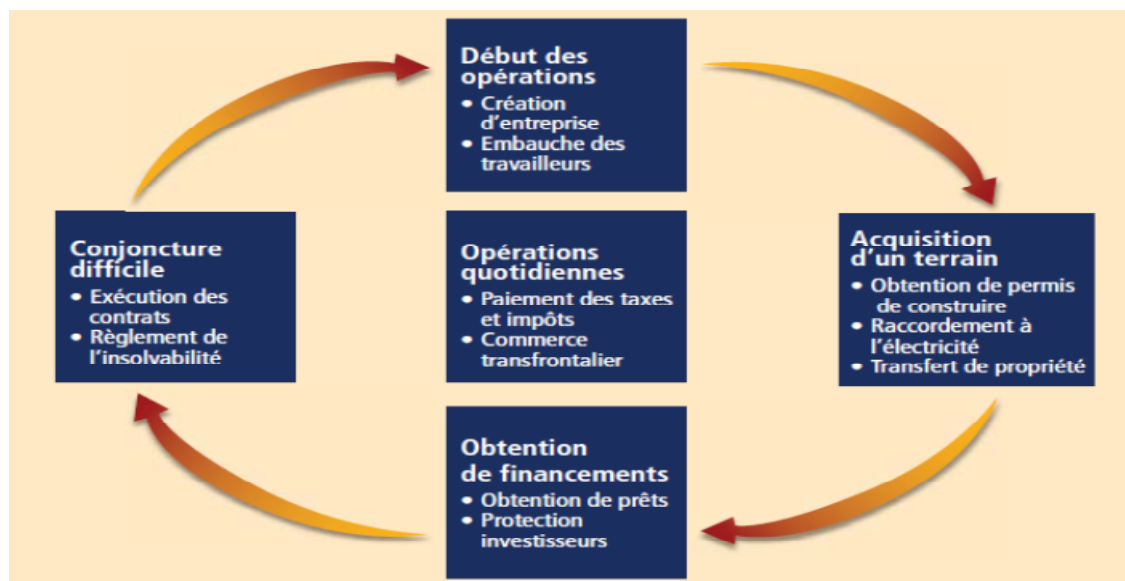
Les données utilisées dans la construction des classements sont recueillies par le biais d'un questionnaire basé sur une étude de cas. Les enquêtes sont menées par l'intermédiaire de plus de 8000 experts locaux parmi lesquels figurent des avocats, des conseillers en commerce, des experts comptables, des transitaires, des fonctionnaires et d'autres professionnels spécialisés dans les questions juridiques et réglementaires<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> L. LATRUFFE, Op.cit, p.176.

<sup>66</sup> Jean-François JAMET, Op. Cit, 2005.

<sup>67</sup> Raphaël CHIAPPINI, Op. Cit, p.16.

**Figure. N°11: Les réglementations évaluées par la banque mondiale**

**Source:** *Doing business*, « comprendre les réglementations pour les petites et moyennes entreprises », 2014, 11<sup>ème</sup> édition, p.2

Cette batterie d'indicateurs (figure n°05) est plus vouée à rendre compte de la qualité du droit et des institutions des pays de l'échantillon qu'à étudier leur compétitivité globale, l'indice *Doing Business* classe 183 économies avec 11 indicateurs chaque année. Pour chaque pays considéré, la valeur de l'indice est calculée comme la simple moyenne des classements obtenus à chacun des dix composants de l'indicateur final. L'indice *Ease of Doing Business* cherche également à évaluer les effets de la réglementation sur les entreprises des pays considérés et plus particulièrement sur les petites et moyennes entreprises nationales.

## 5. Les indicateurs composites de compétitivité plus spécialisés

La liste des indicateurs plus spécialisés ne peut pas être complète, nous allons donner une vue d'ensemble des indicateurs les plus répandus et les plus utilisés dans les comparaisons internationales.

### 5.1. Indice de développement humain

Depuis le début des années 1990, l'organisation des nations unies (ONU) a mis en place un indice visant à mesurer la capacité d'un pays à satisfaire les besoins humains fondamentaux de ses habitants. Fondé sur plus de 200 indicateurs et appelé « indice de

développement humain (IDH) » en réponse aux critiques signalant qu'il était irrecevable, d'un point de vue idéologique, de classer les pays en ayant pour seuls critères leur compétitivité et leur environnement d'affaires, approche prônée par le WEF<sup>68</sup>. L'IDH est élaboré par les experts de l'ONU, agglomère trois variables: richesse du PIB par habitant exprimé en parité de pouvoir d'achat, espérance de vie et niveau de scolarisation. Cet indice bénéficie, malgré certaines critiques, d'une reconnaissance mondiale<sup>69</sup>, c'est une mesure composite d'indicateurs dans trois dimensions : longévité, niveau d'instruction et maîtrise des ressources, nécessaires pour un niveau de vie décent<sup>70</sup>. Il représente une volonté de définition plus large du bien être et fournit une mesure composite de trois dimensions de base du développement humain.

Le rapport sur le développement humain révèle les Etats qui offrent à leurs citoyens la meilleure qualité de vie, il n'y a pas que le PIB dans la vie, il y a aussi l'être humain. Un indicateur qui agrège en une seule donnée trois critères de qualité de vie: la durée de vie, le niveau d'éducation et le niveau de vie. Les travaux du PNUD ont concerné 186 pays, ces pays ont été catalogués en 4 catégories:

- Pays à développement humain très élevé
- Pays à développement humain élevé
- Pays à développement humain moyen
- Pays à développement humain faible.

## **5.2. Les indicateurs de compétitivité fiscale**

Les deux indicateurs les plus connus pour appréhender la fiscalité des pays dans son ensemble sont le *Forbes Misery Index* et l'*Economic Freedom Index* développé par l'*Heritage Foundation* (2008, 2010). Le magazine *Forbes* publie chaque année « l'indice de misère fiscale » concernant 66 pays. Le score de chaque pays est calculé comme la simple somme des taux d'imposition sur les sociétés, sur les revenus des personnes physiques, sur la fortune, du taux de charges sociales des employeurs, du taux de charges sociales des salariés et du taux de TVA. Ces taux étant tous évalué au taux marginal maximum de chaque pays. Cet indice a pour but d'évaluer si les politiques économiques des pays de l'échantillon sont

---

<sup>68</sup> SEDDI Ali, «compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie? », thèse de doctorat, spécialité : économie internationale, université d'Oran, 2011/2012, p.56

<sup>69</sup> Gilles ARDINAT, «la compétitivité un mythe en vogue», le monde diplomatique, publié en octobre 2012, site consulté : [www.monde-diplomatique.fr](http://www.monde-diplomatique.fr), consulté le : 20/07/13.

<sup>70</sup> PNUD, «l'essor du Sud: le progrès humain dans un monde diversifié», rapport sur le développement humain, publié par le programme des nations unies pour le développement, Washington, 2013, p.1.

attractives pour les capitaux étrangers. Au final, le pays ayant le «score» le plus élevé est le pays qui est le moins attractif pour les personnes et capitaux étrangers.

L'autre indicateur de « liberté économique » développé depuis 1994 par l'*Heritage Foundation* repose sur une autre logique et ne restreint pas l'analyse à cinq taux d'imposition. En effet, il intègre plus de trente critères répartis à l'intérieur de dix piliers : liberté des affaires, liberté de commercer, liberté fiscale, dépenses du gouvernement, liberté monétaire, liberté d'investissement, liberté financière, droits de propriété, corruption, marché du travail. La valeur finale de l'indice est la simple moyenne arithmétique des scores obtenus par les pays à chacun des dix piliers (les scores variant de 0 à 100). Les critères étudiés par cet indice sont liés au poids des prélèvements obligatoires, à la taille du secteur public, au caractère plus ou moins interventionniste des administrations dans l'économie, à la liberté de l'entreprise et du commerce, etc.

Les deux organismes « *l'Heritage Foundation et le magazine Forbes* », accordent un intérêt très particulier à la compétitivité qui ne peut se faire, selon eux, sans libéralisme. En effet, l'intervention publique devient suspecte et peut être perçue comme facteur de non-compétitivité. Les pays sont donc classés selon leur « degré de liberté » au regard de l'intervention de l'Etat. Le « *Forbes Misery Index* » mesure le poids des prélèvements publics dans les économies nationales, plus ce poids est élevé plus le pays dégringole dans les classements. Et l'« Indice de liberté économique » publié chaque année par *l'Heritage Foundation* intègre une trentaine de critères liés au poids des prélèvements obligatoires, à la taille du secteur public, au caractère plus ou moins interventionniste des administrations dans l'économie, à la liberté économique de l'entreprise et du commerce, etc. (*Heritage Foundation, 2004*)<sup>71</sup>.

### **5.3. Global innovation index**

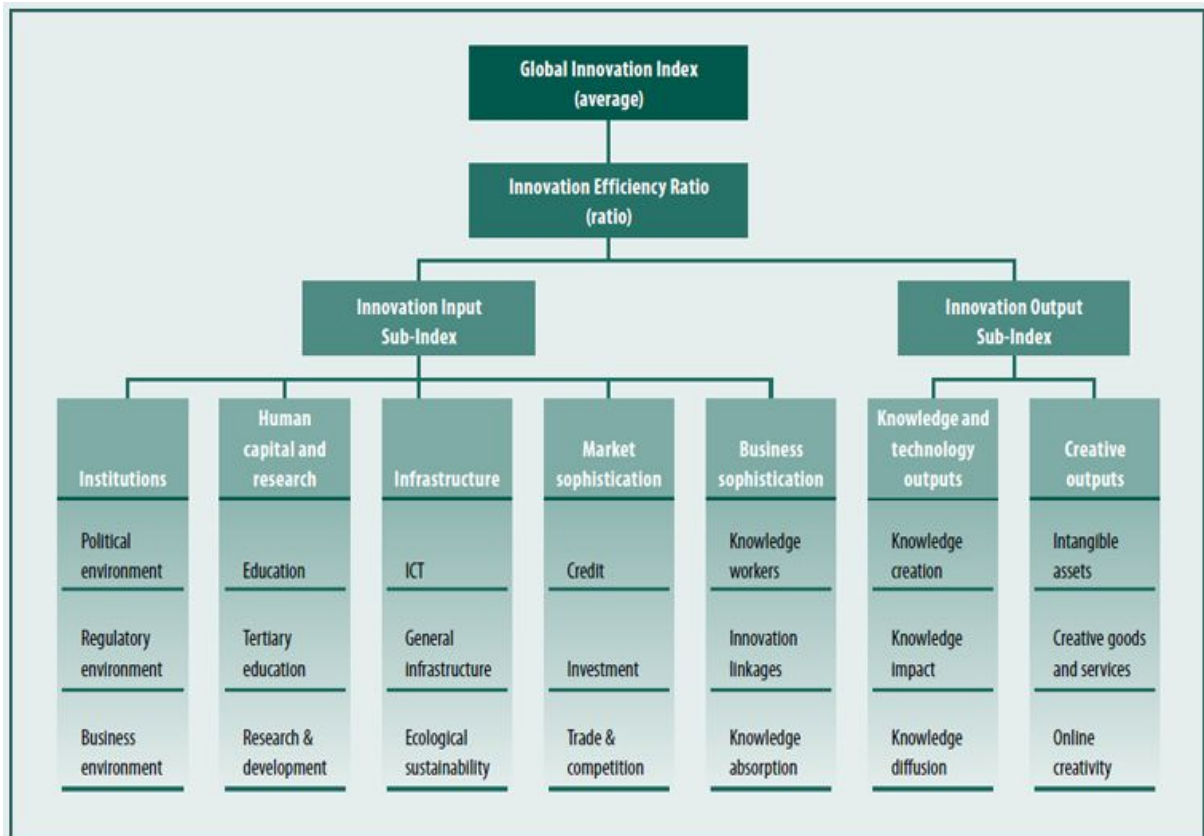
L'indice composite GII mesure le degré d'innovation d'un pays en se basant sur deux sous-indicateurs: les *inputs* (institutions, ressources humaines et recherche, infrastructures, sophistication du marché et sophistication de l'environnement des affaires) et les *outputs*

---

<sup>71</sup> HATEM, F, « les indicateurs comparatifs de compétitivité et d'attractivité : une rapide revue de littérature », l'agence Française pour les investissements internationaux (AFII), p.5-6.

(connaissances et technologie, créativité) du système d'innovation. En tout, 84 indicateurs de base sont utilisés pour calculer le GII<sup>72</sup>. Comme l'illustre la figure suivante :

**Figure N°12: Global innovation index**



Source: Global innovation index 2013, conceptual framework, site web: [www.globalinnovationindex.org](http://www.globalinnovationindex.org), date de consultation: 20/12/13.

#### 5.4. Les indicateurs de globalisation

Les indicateurs de globalisation mesurent les économies les plus ouvertes, ils reflètent l'intégration des nations dans l'économie mondiale.

##### 5.4.1. KOF Index of globalization

Le KOF publie régulièrement des indicateurs divers dont le fondement est les résultats des enquêtes conjoncturelles du KOF, des données externes sont également utilisées. Cet indice mesure les dimensions économique, sociale et politique de la globalisation en se basant sur un ensemble de vingt-quatre variables. La dimension économique mesure les flux de biens, de services et de capital, tout comme l'information et les perceptions qui sont liées aux échanges

<sup>72</sup> Observatoire de la compétitivité, [www.odc.public.lu](http://www.odc.public.lu), consulté le: 18/07.

marchands. Elle mesure également les entraves aux flux de capitaux et aux échanges commerciaux. La dimension sociale mesure la diffusion d'idées et d'informations, d'images et de personnes, etc. La dimension politique reflète la diffusion des politiques gouvernementales, comme par exemple le nombre d'ambassades dans le pays, l'importance de l'affiliation dans des organisations internationales etc. Sur base de ces trois sous-catégories, l'indice KOF mesure la globalisation sur une échelle de 1 (le moins globalisé) à 100 (le plus globalisé)<sup>73</sup>.

#### **5.4.2. Globalization index “AT Kearney”**

AT Kearney est un indice composite, appelé également « l'indice de confiance des IDE », basé sur quelques dizaines d'indicateurs mesurant le degré d'ouverture du pays aux flux de différentes natures (commerce, capital, idées, technologies...), il est calculé sur la base d'une enquête réalisée auprès des 1000 sociétés les plus importantes au monde.

### **5.5. Indicateurs d'attractivité**

Certains organismes à l'instar de la CNUCED et l'AT Kearney calculent des indicateurs qui ne sont pas liés à la compétitivité des pays mais à leur attractivité (capacité à attirer les capitaux étrangers). Ils reposent pratiquement tous sur l'idée que l'attractivité n'existe pas en soi, mais apparaît comme la combinaison de la qualité intrinsèque de l'offre territoriale et de la hiérarchie des critères de choix de localisation retenus par les investisseurs plus connus. Il existe, cependant, d'autres enquêtes réalisées par d'autres organismes comme *Ernst and Young* ou *Arthur Andersen*.

La CNUCED dans son « *World Investment Report* », publie chaque année un classement des pays en fonction de leur attractivité, classement qui est présenté sous forme d'une matrice, elle même obtenue en croisant deux indicateurs: l'indicateur de performance en termes d'investissements entrants (IPIE) et l'indicateur du potentiel d'attractivité en termes d'investissements entrants (IPAIE).

#### **5.5.1. L'indicateur de performance en termes d'investissement entrants**

Cet indicateur reflète la mesure dans laquelle un pays reçoit des IDE comparativement à sa taille économique. Si par exemple un pays représente 10% du PIB mondial, il peut recevoir

---

<sup>73</sup> Observatoire de la compétitivité, *Ibid.*

10% des investissements mondiaux, plus de 10% ou moins de 10%. S'il reçoit 10% de l'investissement mondial, l'indice IPIE sera égal à 100. S'il reçoit plus de 10% de l'IDE mondial, l'indice sera supérieur à 100. Si le pays reçoit moins de 10%, l'indice sera inférieur à 100. Sa formule est la suivante:

$$\text{IPIE} = \frac{\frac{\text{IDE entrants dans le pays à l'année } t}{\text{IDE dans le monde à l'année } t}}{\frac{\text{PIB du pays à l'année } t}{\text{PIB mondial à l'année } t}} \times 100$$

Cet indice évalue la mesure dans laquelle le pays reçoit des Investissements Directs Étrangers (IDE) comparativement à sa taille. Il donne une image à la date  $t$  des IDE reçus par le pays  $i$  relativement à sa taille<sup>74</sup>.

### **5.5.2. L'indicateur du potentiel d'attractivité en termes d'investissement entrants (IPAIE)**

L'IPAIE se base sur 12 indicateurs avancés<sup>75</sup> d'attractivité d'un pays pour les IDE étrangers. Il reflète plusieurs facteurs censés mesurer l'attractivité d'un pays pour les IDE étrangers (à l'exception de la taille du marché). La CNUCED a sélectionné 12 indicateurs statistiques. L'indicateur de potentiel est une moyenne simple (non pondérée) des valeurs, préalablement normalisées de 0 à 1, de ces 12 indicateurs. Plus cet indicateur tend vers 1 et plus le pays est considéré comme attractif pour les IDE et donc les entreprises multinationales. Plus il tend vers 0, moins le pays est considéré comme attractif. L'indicateur de potentiel est une moyenne arithmétique, non pondérée des valeurs, préalablement normalisées de 0 à 1, de ces 12 indicateurs. Plus cet indicateur tend vers 1 et plus le pays est considéré comme attractif pour les IDE et donc les entreprises multinationales. Plus il tend vers 0 et moins le pays est considéré comme attractif.

### **Conclusion**

La compétitivité doit être mesurée par rapport à une valeur de référence, puisqu'il s'agit d'une notion relative. Il existe plus ou moins un consensus sur les indicateurs utilisables pour

<sup>74</sup>Raphaël CHIAPPINI, Op. Cit, p.20.

<sup>75</sup>PIB par habitant, taux de croissance du PIB sur 10 ans, part des exportations dans le PIB, nombre de lignes téléphoniques, consommation d'énergie du secteur privé, dépenses de R&D, un indicateur risque-pays, part de marché dans les exportations de matières premières, dans les importations d'automobile, dans les exportations de services et part du pays dans le stock d'IDE entrants.

l'évaluer, cependant, il n'existe pas de mesure parfaite qui donne une vue détaillée de la compétitivité d'une entité économique donnée. Au niveau de l'entreprise, la mesure de la compétitivité devient une question vitale afin de se maintenir dans un environnement caractérisé par une forte concurrence et un marché imprévisible. Sachant qu'une entreprise n'est pas un acteur isolé de son milieu, la micro-compétitivité est influencée par la méso-compétitivité (compétitivité de l'industrie) et la macro-compétitivité (compétitivité de la nation). Au niveau de l'entreprise, la notion de compétitivité est bien définie. Au niveau d'un pays, la question de la distorsion des mesures liée à l'intervention des pouvoirs publics doit être soigneusement prise en compte. Plusieurs auteurs soulignent que les éléments de la compétitivité sont mesurés dans le contexte théorique d'un monde idéal, sans aucune intervention publique, par exemple, le concept de l'avantage comparatif postule une situation de libre échange, il est mesuré avec des prix d'équilibre (c'est-à-dire des prix non observés). Alors que l'avantage concurrentiel est mesuré avec des prix du marché (c'est-à-dire des prix existants).

Il est vrai que les indicateurs composites peuvent servir dans des opérations intéressantes de comparaison qui, au-delà de la construction d'indicateurs synthétiques, utilisent des méthodes plutôt inédites et sérieuses pour concentrer et traiter un nombre important d'information comparatives et permettent aux économistes de déterminer les meilleures politiques économiques, qui pourraient servir de remède à surmonter leurs lacunes. Cependant, ils paraissent dangereux à cause de leur médiatisation excessive et simplistes, mais ont également une utilisation limitée dans la pratique. Ces derniers ont fait l'objet de nombreuses critiques en raison de leur manque de fiabilité. Les méthodes de pondérations peuvent varier de façon importante dans le temps. Alors que les indices cherchent à quantifier une compétitivité plutôt de nature structurelle, dans la mesure où les pays considérés peuvent varier d'une année à une autre, les interprétations et les changements peuvent varier aussi, mais le plus important c'est qu'ils restent toujours d'une importance considérable et que les pays prennent en considération les comparaisons publiées chaque année.

Afin de mettre en relief ce que nous avons vu dans les chapitres précédents, une étude comparative de l'industrie automobile sera présentée dans le chapitre prochain comportant des éléments de comparaison déjà expliqués et tirés des cas concrets.

## *Chapitre IV:*

*Approche comparative de l'industrie automobile – cas de: France- Allemagne; Etats-Unis d'Amérique - Japon; Chine - Corée du SUD*

## **Introduction**

Une bonne mesure de la compétitivité devrait être préparée à partir de données comparables au niveau international et prendre en compte tous les secteurs exposés à la concurrence ainsi que tous les marchés où la concurrence s'exerce. Dans la réalité, les indicateurs généralement disponibles présentent des défauts au niveau de ces critères. Nous avons choisi un seul secteur qui est l'automobile, car analyser la compétitivité d'un pays à travers un secteur stratégique, nous permet d'étudier deux approches: d'une part, une approche microéconomique, tout d'abord, dont l'objet est d'étudier le comportement stratégique des entreprises nationales au niveau mondial. D'autre part, analyser l'environnement de chaque pays, à travers un point comparé de plusieurs indicateurs, dans la deuxième approche.

L'objet de ce chapitre étant d'étudier le comportement stratégique des entreprises et les politiques de soutien de l'Etat. En fait notre travail consistera à expliquer est ce que c'est l'Etat qui contribue à la compétitivité de ses entreprises en leur créant un environnement favorable et une stratégie globale ou bien ce sont les entreprises elles même qui maîtrisent les stratégies managériales et leurs permettent d'aboutir à leur finalité. Cette étude permettrait de savoir s'il est possible de réunir les facteurs de compétitivité de façon à ce que les facteurs de l'environnement national y compris les décisions et soutien de l'Etat, soient en synergie avec les stratégies des entreprises. Afin d'apporter les éléments de réponse à notre hypothèse, nous tenterons d'analyser les comportements stratégiques des six principaux pays constructeurs d'automobile et d'identifier les facteurs qui ont permis à ces entreprises de gagner en performances et devenir compétitives. Pour se faire nous allons comparer ces derniers selon leur niveau de développement, nous nous intéresserons aux cas suivants:

- Deux pays développés et une monnaie unique, en l'occurrence la France l'Allemagne;
- Deux pays développés et deux monnaies différentes : le Japon et les Etats- Unis;
- Deux pays émergents, la Chine et de la Corée du sud.

Dans un premier temps, nous allons définir la démarche à poursuivre et les pays choisis pour l'étude, afin d'analyser leur compétitivité. Ensuite on procède à l'étude comparée de l'industrie automobile et à l'analyse des données détaillées pour qu'on puisse examiner de quelle façon les divers facteurs de compétitivité ont contribué à segmenter le marché mondial de l'automobile, dans une seconde section.

**Section 01: Analyse comparative des divergences de compétitivité entre pays**

L'approche habituelle de comparaison des spécialisations entre pays s'appuie sur des données du commerce par pays, au niveau des secteurs, des branches ou des produits. Ces données sont alors utilisées pour construire des indicateurs de spécialisation. En prenant appui sur l'aspect théorique que nous allons esquisser dans la première section, l'utilisation des statistiques en vue d'une étude comparative qui recherche le lien de causalité (hypothèse) entre l'Etat et les stratégies managériales de chaque entreprise choisie, pour cela, nous allons d'abord présenter les pays choisis pour l'étude ainsi que les points de leur divergence en termes de compétitivité.

**1. Pays et éléments de comparaison**

Dans une optique de comparaison entre les pays choisis pour l'étude, cette analyse a pour but d'expliquer l'évolution de la compétitivité dans chaque pays et d'expliquer les raisons des divergences.

**1.1. Le choix des pays**

Le choix des pays s'est fait en fonction d'une part, de leur impact sur l'économie mondiale comme le montre le tableau n°05 (p.133) et d'autre part, de la disponibilité des statistiques officielles les concernant. En plus nous avons pris en considération le classement des pays les plus compétitifs d'après le classement international des indicateurs composites publiés annuellement, en l'occurrence l'indicateur de la compétitivité globale du « *world economic forum* » et l'indicateur de « *World Competitiveness Yearbook* », qui figure dans le tableau n°06 (p.134).

**1.1.1. Comparaison France - Allemagne**

La France et l'Allemagne sont exposées au même environnement, qu'il s'agisse du taux de change de l'euro, de la crise financière, et exportant des produits relativement substituables et similaires, alors que les performances à l'exportation sont très différentes, conduisant à un important excédent extérieur de l'Allemagne et déficit extérieur de la France. Avant l'euro, une telle divergence aurait forcément provoqué des réajustements monétaires. La monnaie unique les évite, mais les sanctions du défaut de compétitivité prennent d'autres formes moins

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

spectaculaires peut-être mais tout aussi claires (pertes de parts de marché...)<sup>1</sup>. La comparaison de la France avec l'Allemagne est très intéressante car les deux pays partagent de nombreuses caractéristiques d'offre mais n'ont pas appliqué ni les mêmes politiques, ni les mêmes stratégies d'entreprises. Nous allons synthétiser la comparaison à quelques indicateurs principaux, notamment à cause de la pluralité des travaux déjà effectués traitant la comparaison France /Allemagne.

### **1.1.2. Comparaison Etats-Unis d'Amérique - Japon**

Les Etats-Unis (USA) jouissent d'un climat des affaires excellent, ce qui leur permet d'être parmi les économies les plus compétitives et même *leader* dans les classements en matière de compétitivité. Le Japon quand à lui, jouit d'un territoire très compétitif, la reprise de l'économie du pays après les années de crise qu'il a connues dans les années 90, est d'autant plus spectaculaire qu'elle ne s'est réalisée qu'à la suite d'un travail de fonds, de changement dans les mentalités, d'efforts qui portent leurs fruits, les entreprises se sont restructurées et des réseaux se sont formés. L'affrontement de deux modèles, alors que l'aspect géopolitique conditionnait les décisions de *Washington*, vis-à-vis de l'archipel et du monde en général, une stratégie économique notamment en terme de concurrence, guidée déjà la politique extérieure japonaise. Les conflits américano-nippons sont partis de cette divergence de perception des relations extérieures. Ils se sont envenimés progressivement avec les forces commerciale et technologique nippones qui se sont affirmées parallèlement à l'essoufflement progressif de la compétitivité industrielle des USA<sup>2</sup>.

Le défaut majeur du système américain tiendrait à la divergence des intérêts entre les actionnaires, l'entreprise et l'économie nationale. Les investisseurs cherchent des profits à court terme et s'impliquent peu dans la marche de l'entreprise irriguée par leurs capitaux, cela se traduit non seulement, par un volume d'investissements dans l'industrie plus faible qu'au Japon, où les intérêts des actionnaires et des gestionnaires convergent, mais aussi par une allocation optimale des ressources. Au Japon, une meilleure allocation du capital est obtenue, grâce à l'engagement à long terme des investisseurs, des banques et des parties prenantes, et des stratégies des firmes concernées. L'investissement industriel est non seulement élevé mais mieux réparti entre les secteurs et plus judicieusement dirigé au sein de la firme.

---

<sup>1</sup> Lionel FONTAGNE et Guillaume GAULIER, «une analyse des différences de performance à l'exportation entre la France et l'Allemagne», conseil d'analyse économique, la documentation française, 2011, p.22.

<sup>2</sup> Evelyne DOURILLE, «Etats-Unis, Japon: Effrontement de deux modèles», revue d'économie, prospective internationale, n°52, 4<sup>ème</sup> trimestre, 1992, p.123.

### **1.1.3. Comparaison Corée du sud - Chine**

La comparaison de la Chine et de la Corée du sud nous a semblé intéressante car les deux pays ont le même niveau de développement et ont joué un rôle très important dans l'économie mondiale, la question est de savoir: Ont-ils entrepris les mêmes politiques et stratégies, et quel est le rôle qu'aurait joué leurs Etats?

La Chine et la Corée du sud, deux pays émergents, ont réussi à tirer leur compétitivité au point de concurrencer les pays développés. Lorsque l'écrivain Alain PEYREFITTE prenait pour titre de l'un de ses *best-sellers* la phrase «*Quand la Chine s'éveillera, le monde tremblera*», il réitérait la vision prémonitoire de NAPOLEON. Plus récemment, dans un livre d'Erik IZRAELEWICZ, on peut lire: «*La Chine s'est réveillée, le monde tremble. Jamais, dans l'histoire économique, une nation aussi grande n'avait connu une croissance aussi forte pendant une période aussi longue*<sup>3</sup>». (Voir fig. N°21, annexe n°07, p.237)

D'un côté, l'énorme succès de développement industriel chinois peut être décrit et analysé en regardant le développement des marchés, des technologies et de la confiance dans la réputation du secteur manufacturier chinois. De l'autre côté, la Corée du Sud, sortie ruinée de la guerre de 1950-1953, a connu depuis lors une croissance économique continue, elle a juste été coupée de brèves crises assez exceptionnelles. Comme dans d'autres pays asiatiques, cette performance est le fruit d'un certain nombre de choix économiques et de réalités sociétales. Cette puissance économique est fondée principalement sur l'industrie manufacturière, notamment navale, automobile, électronique (écrans plats, téléphones mobiles...), sidérurgique et mécanique.

#### **1.1.3.1. La Chine: une grande puissance émergente**

En 1978, après trois décennies de croissance dirigée, la Chine s'est engagée dans une stratégie analogue à celle qu'avait adoptée la Corée vingt ans plus tôt. Libérant les initiatives paysannes, elle a capitalisé sur les bas salaires pour percer sur le marché mondial et remonter les filières industrielles. Cette stratégie a dopé la croissance qui a été de 9,4 % par an en moyenne entre 1978 et 2005<sup>4</sup>. L'entrée de la Chine dans l'OMC a souligné l'importance de ce pays dans les échanges économiques internationaux, cette ouverture a considérablement accru

---

<sup>3</sup> Erik IZRAELEWICZ, «quand la Chine change le monde», éditions GRASSET, 2005, p.17.

<sup>4</sup> Jean-Raphaël CHAPONNIERE, «les échanges entre la Chine et l'Afrique: situation actuelle, perspectives et sources pour l'analyse», agence française de développement (AFD), STATECO N° 100, 2006, p.150.

#### CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

son poids dans l'économie internationale. L'apport de l'économie chinoise à la production mondiale s'élève à 15%<sup>5</sup> et, si elle poursuit sur la même voie, elle pourrait, selon toute vraisemblance, supplanter les États-Unis d'ici à 2018. La Chine est devenue l'atelier du monde, c'est un acteur économique international, alliant une base de production à faible coût et une abondance de moyens. La Chine figure au troisième rang mondial, après les États-Unis et l'Allemagne. Fait révélateur, 40%<sup>6</sup> de l'énergie chinoise va à des biens d'exportation destinés aux marchés occidentaux. Il existe un phénomène considérable d'interdépendance planétaire, dans lequel presque toutes les régions du monde bénéficient des biens produits en Chine à des prix défiant toute concurrence.

##### **1.1.3.2. La réussite de la Corée: changement de modèle vers une politique d'exportation**

La montée en puissance économique et commerciale de la Corée du Sud, qui a adhéré en 1996 à l'OCDE, l'a amenée à de nombreuses négociations commerciales. La politique coréenne est manifestement de rechercher des accords commerciaux bilatéraux tous azimuts. Alors que la Corée du sud, était une économie à peine émergente en 1960. Elle produisait surtout des babioles et de la sous-traitance pour l'industrie américaine. Sa véritable industrie se limitait à des produits intermédiaires, comme l'acier, elle a réussi sa percée dans la construction navale, au point d'en devenir l'un des leaders mondiaux. Malgré des crises violentes, son évolution s'est prolongée vers des activités plus sophistiquées. Dans l'automobile, celles qui n'étaient au départ que de pâles copies de voitures japonaises ou occidentales sont devenues des références de fiabilité dans le monde. Dans l'électronique, la Corée est passée en quelques décennies des gadgets aux produits innovants. Le Lucky Goldstar des débuts est devenu le géant LG *Electronics* tandis que Samsung tient désormais la dragée haute à Apple. Même dans le nucléaire, la Corée s'est imposée comme un fournisseur de premier rang<sup>7</sup>. Depuis 1998, la Corée du Sud a rétabli sa position de façon spectaculaire. En dépit du lourd héritage de l'occupation japonaise, puis de la guerre de Corée, la réorientation stratégique des années 1960 a permis, entre 1972 et 1979, le passage à une croissance auto-entretenu. L'économie coréenne a pu surmonter les défis des années 1980, la crise des années 1990 et demeurer compétitive dans les années 2000 grâce à ses gains de

---

<sup>5</sup>Eric LASCELLES, «la Chine: une puissance montante en quête d'un nouveau souffle?», Repères économiques, n°24, aout 2014, p.3.

<sup>6</sup>Eric LASCELLES, 2014, Op.cit, p.4.

<sup>7</sup>L. FAIBIS, «de l'audace au rebond: pour un choc stratégique », n°169-décembre 2011-janvier 2012, p.8.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

productivité, à la puissance de ses groupes (Samsung, LG, Hyundai, SK), à son effort de recherche développement et ses investissements massifs dans l'enseignement supérieur<sup>8</sup>.

### 1.2. Place des pays étudiés dans l'économie mondiale

Pour étudier l'importance des pays dans l'économie mondiale, nous avons d'abord cherché les plus grands importateurs et exportateurs du monde.

**Tableau N°05: Les principaux exportateurs et importateurs mondiaux de marchandises en 2011**

Pays	Exportations (en milliards USD)	Importations (en milliards USD)
1. Chine	1.898	2.226
2. Etats-Unis	1.480	1.743
3. Allemagne	1.472	1.254
4. Japon	823	855
5. Pays-Bas	661	597
6. France	596	599
7. Corée du sud	555	524
8. Italie	523	557
9. Russie	522	324

Source: Organisation mondiale du commerce, statistiques du commerce international, 2012, p.26.

Ce tableau indique le classement des plus grands pays exportateurs et importateurs au monde en 2012. D'après ce tableau, la Chine vient en tête de tous les pays, elle est suivie des Etats-Unis et de l'Allemagne.

Nous pouvons constater que ce sont les mêmes pays qui sont les plus grands importateurs et les plus grands exportateurs, ceci démontre leur performance dans le domaine du commerce (voir fig. N°22, annexe n°07, p.237). Chacun de ces pays, voulant préserver ses parts de marché, a eu recours à la recherche d'une compétitivité.

### 1.3. Classement selon les institutions et organisations internationales

Nous allons procéder à un classement des pays, à travers deux indicateurs composites les plus reconnus universellement et les plus utilisés, publiés chaque année, que sont: Le *GCI* et le *WCY*. Cependant, nous constaterons que les tableaux comparatifs ne donnent pas les mêmes indications (différents classements).

<sup>8</sup> Dominique BARJOT, «South korea's economic development since 1950», les cahiers du Framespa, 2011, p.6

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

### 1.3.1. Comparaison selon le GCI du *world economic forum*

Le WEF<sup>9</sup> publie un certain nombre de rapports économiques et implique ses membres dans différentes initiatives liées à des secteurs spécifiques et classe les pays selon leur niveau de compétitivité.

**Tableau. N°06: Les pays les plus compétitifs d'après le World économique forum**

Les pays les plus compétitifs (Indicateur : GCI)			
2001-2002	2007- 2008	2012- 2013	2013-2014
1. Finlande	<b>1. Etats-Unis</b>	1. Suisse	1. Suisse
<b>2. Etats-Unis</b>	2. Suisse	2. Singapour	2. Singapour
3. Canada	3. Danemark	3. Finlande	3. Finlande
4. Singapour	4. Suède	4. Suède	<b>4. Allemagne</b>
5. Australie	<b>5. Allemagne</b>	5. Pays-Bas	<b>5. Etats-Unis</b>
6. Norvège	6. Finlande	<b>6. Allemagne</b>	6. Suède
7. Taiwan	7. Singapour	<b>7. Etats-Unis</b>	7. Hongkong
8. Pays-Bas	<b>8. Japon</b>	8. Royaume-Unis	8. Nouvelle Zélande
9. Suède	9. Royaume- Uni	9. Hongkong	<b>9. Japon</b>
10. Nouvelle Zélande	10. Pays-Bas	<b>10. Japon</b>	10. Royaume-Uni
20. France	<b>18. France</b>	21. France	<b>23. France</b>

Source: Adaptée des « **Rapports annuels publiés par le forum économique mondial: 2001/2002, 2007/2008, 2012/2013, 2013/2014.**

On remarque d'après ces rapports, que les États-Unis continuent leur chute, pour la quatrième année consécutive, passant de la première à la septième place en 2012 et à la cinquième place en 2013. En revanche, le pays reste un moteur de l'innovation mondiale et ses marchés fonctionnent efficacement. L'Allemagne qui n'était pas classée durant les années 2000, est classée parmi les cinq pays les plus compétitifs, alors que la France, continue de régresser dans le classement. Le Japon apparaît comme étant un pays compétitif à partir du classement de 2007.

### 1.3.2. Comparaison selon l'IMD du *world Competitiveness yearbook*

Ce tableau, illustre l'évolution du classement des pays selon l'indicateur WCY, qui mesure leur compétitivité.

<sup>9</sup> Voir chapitre III, p.112

**Tableau n°07: Evolution historique du classement IMD, période allant de 2003 à 2013**

Classement des pays selon l'indicateur WCY										
Pays	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Etats-Unis	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1
Allemagne	5	23	26	16	16	13	16	10	9	9
Chine	12	31	19	15	17	20	18	19	23	21
Corée du sud	15	29	38	29	31	27	23	22	22	22
Japon	11	21	17	24	22	17	27	26	27	24
France	08	30	35	28	25	28	24	29	29	28

Source: *Adapted from World Competitiveness Yearbook reports (WCY; 2003, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013).*

D'après le rapport IMD<sup>10</sup>, la position leader des USA est due au rebond du secteur financier, à l'abondance de l'innovation technologique et aux entreprises prospères, la Chine en 21<sup>ème</sup> position et le Japon 24<sup>ème</sup> ont amélioré leur compétitivité classée 23<sup>ème</sup> et 27<sup>ème</sup> respectivement. Pour le cas japonais, les politiques adoptées par le Premier ministre japonais sont à l'origine de la redynamisation de l'économie du pays. Nous constatons également que la Corée du sud qui était à la 15<sup>ème</sup> position a chuté en 2013 à la 38<sup>ème</sup> place en 2006, a remonté la pente pour être classée 22<sup>ème</sup> depuis 2010, elle rencontre cependant encore des difficultés en termes d'attraction des investissements directs étrangers et le portefeuille.

## **2. Analyse de l'évolution de la compétitivité entre pays**

Il ya lieu d'analyser l'évolution de la compétitivité entre pays. Pour cela nous avons choisis de comparer l'indicateur de parts de marché et du commerce extérieur pour le cas de France - Allemagne et l'indicateur de compétitivité à l'exportation, pour le reste des pays choisis pour l'étude.

### **2.1. Evolution des parts de marché et commerce extérieur de la France et de l'Allemagne**

Le rapport COE-Rexecode (2011) définit la compétitivité d'un territoire comme la «capacité des unités de production implantées sur ce territoire à maintenir leur position face à la concurrence des unités de production implantées sur d'autres territoires ». La position

<sup>10</sup> Un tableau de bord présentant le classement général des économies classées de la plus compétitives à la moins compétitive, avec des scores allant de 0 à 100.

#### CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

concurrentielle d'un pays peut s'appréhender en termes de part du marché mondial des exportations<sup>11</sup>.

Au début des années 1970<sup>12</sup>, l'Allemagne avait perdu des parts de marché alors que la France en gagnait, par la suite, les parts de marché de la France ont fortement baissé dans la première partie des années 80. La réunification allemande s'est accompagnée d'un recul de la part de marché de l'Allemagne, la France maintenant sa part de marché à l'exportation (en partie grâce à l'effet d'aubaine de la réunification pour les pays fournisseurs). En 1990, la France réalisait plus de 6% des exportations mondiales<sup>13</sup>. A partir du début des années 2000 une divergence de compétitivité sans précédent historique apparaît au détriment de la France et depuis, l'écart de compétitivité s'accroît.

La divergence des tendances de compétitivité est donc une situation datée et relativement « récente »<sup>14</sup>. La part de marché des exportations françaises est passée de 12,7 %, en 2000, à 9,3 %, en 2011. Sur la même période, les exportations intracommunautaires de l'Allemagne ont progressé de 21,4 % à 22,4 %<sup>15</sup>. La France a enregistré en 2011 un déficit commercial record de 73 milliards d'euros, ce qui signifie qu'elle importe beaucoup plus qu'elle n'exporte. De son côté, l'Allemagne enchaîne les excédents - le surplus s'est élevé à 158 milliards en 2011<sup>16</sup>. Les exportations allemandes ont augmenté beaucoup plus rapidement, signe de gains importants de parts de marché<sup>17</sup>. Le déficit croissant du commerce extérieur marque ses difficultés à la fois vis-à-vis des meilleures industries européennes et face à la montée des pays émergents<sup>18</sup>, comme le montre la figure n°23 (**voir annexe n°07, p. 237**).

Cette divergence a été expliquée par un mécanisme de réaction oligopolistique (**voir fig. N°24, annexe n°07, p.238**), c'est dire « quand une entreprise dite « *leader* », dans un pays donné « A », entreprend de s'implanter à l'étranger par création d'une unité de production ou

---

<sup>11</sup> A. BERTHOU et M. CROZET, « les ressorts de la compétitivité », CEPII, 2011, p.106.

<sup>12</sup> Après le premier choc pétrolier.

<sup>13</sup> La part de marché française n'a pas toujours baissé dans le passé par rapport à l'Allemagne.

<sup>14</sup> Rapport de Coe-Rexecode, «mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne», janvier 2011, p.4. Site web: [www.coe-Rexecode.fr](http://www.coe-Rexecode.fr), date de consultation : 12/06/13

<sup>15</sup> L. GALLOIS, «pacte pour la compétitivité de l'industrie française», la documentation française, Paris, 2012, p.9.

<sup>16</sup> TF1 News: Compétitivité française: les 4 indicateurs du malaise, site web: <http://lci.tf1.fr>, consulté le 20/09/13

<sup>17</sup> «Approche de la compétitivité française» a été élaborée entre avril 2010 et mai 2011 par un groupe de travail paritaire composé de représentants de quatre organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO) et des organisations d'employeurs (CGPME, MEDEF, UPA), p.14.

<sup>18</sup> Rapport de Louis GALLOIS, Op.cit, p.26.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

en rachetant une entreprise déjà existante, les autres entreprises du même secteur d'activité s'empressent d'en faire autant<sup>19</sup>, comme Peugeot imite Volkswagen en s'implantant en Chine.

### **2.2. Evolution de la compétitivité à l'exportation du Japon et des Etats-Unis**

L'indicateur de compétitivité à l'exportation est le rapport entre le prix à l'exportation du pays *i* et le prix à l'exportation de ses concurrents dans une monnaie commune. Une hausse de la courbe indique donc une dégradation de la compétitivité-prix. La figure n°25 (**voir annexe n°07, p.238**) illustre la dégradation de la compétitivité du Japon en 2008, le Yen s'est apprécié<sup>20</sup>, avec un mouvement d'accélération à partir de 2007 et de la crise des subprimes : + 30 %<sup>21</sup> par rapport au Dollar américain entre 2007 et fin 2008. Cet état du marché des changes ne constitue manifestement pas une bonne nouvelle pour l'économie japonaise, qui a vu ses exportations perdre rapidement leur avantage compétitif (USD/JPY = 88 en décembre 2008). Cette situation semblait cependant connaître une nette correction au début de l'année 2009.

### **2.3. Evolution de la compétitivité à l'exportation de la Chine et de la Corée du Sud**

Au début des années 1970, la Corée du Sud était l'un des pays les plus pauvres de la planète. Aujourd'hui, la Corée du sud est plus compétitive que la Chine et la figure n°26 (**annexe n°07, p.238**) illustre ce cas. La Chine est devenue moins concurrentielle du point de vue de la productivité et des salaires, cependant, elle n'est pas entièrement hors jeu en raison de plusieurs autres facteurs (voir tableau. N°08) qui jouent en sa faveur. Cela signifie que la Chine n'est pas près de perdre en entier son secteur manufacturier au profit de pays où les coûts de production pourraient être un peu inférieurs. Elle ne doit cependant pas s'attendre à être aussi concurrentielle que dans le passé, de sorte que la croissance de son secteur manufacturier est vouée à ralentir.

---

<sup>19</sup> Repris du Chapitre 6, « théories de l'Investissement international et de la firme multinationale », dernière mise à jour le 5/12/2010, [www.economie-cours.fr](http://www.economie-cours.fr), date de consultation: 20/01/13.

<sup>20</sup> Une politique de taux d'intérêt bas menée structurellement par la Banque du Japon dans le courant des années 90 (conduisant à de massives opérations de « carry trade » de la part des investisseurs vendant des Yen pour acheter d'autres monnaies), conjuguée à la volonté de maintenir la compétitivité des exportations japonaises dans un contexte de crise économique spécifiquement japonaise aiguë depuis le début des années 1990 (inflation, chômage, fonte des actifs boursiers), conduisirent de nouveau le Yen à se déprécier de 1995 à 2002 (USD/JPY = 80 en 1995 ; USD/JPY = 134 en février 2002).

<sup>21</sup> <http://forex.trader-finance.fr>, date de consultation : 20/12/13.

**Tableau. N°08: Notation de la compétitivité de la Chine**

	Pondé- ration	2000	À l'heure actuelle
Relation salaires-productivité	0,4	Bon	Passable
Complexité des exportations	0,05	Passable	Bon
Politique/gouvernance	0,05	Bon	Bon
Infrastructure	0,1	Bon	Très bon
Bureaucratie	0,05	Passable	Passable
Innovation	0,05	Bon	Bon
Scolarité	0,05	Passable	Bon
Coût du capital	0,07	Très bon	Très bon
Coût de l'énergie	0,03	Passable	Médiocre
Regroupement	0,05	Très bon	Très bon
Économies d'échelle	0,05	Très bon	Très bon
Avantages des entreprises en place	0,05	Bon	Très bon
<b>Total</b>		<b>Très bon</b>	<b>Bon</b>

Source: Eric LASCELLES, «la Chine; une puissance montante en quête d'un second souffle », RBC gestion mondiale d'actif, N°20, août 2013, p.8.

### 3. Analyse comparée des modèles d'intelligence compétitive

L'intelligence compétitive (IC) est un instrument majeur de recherche de compétitivité des entreprises et de renforcement de la puissance économique de l'Etat. Mis en œuvre par les entreprises avec le concours de l'Etat et des collectivités locales, organisé en réseau interne et externe pour capter le maximum d'informations scientifiques, techniques, économiques, destinées à alimenter le processus décisionnel des acteurs économiques<sup>22</sup>.

L'analyse comparée de la pratique de l'IC dans les économies les plus compétitives faite par le groupe que présidait Martre Henri, fait apparaître dans son rapport<sup>23</sup> que certains pays, tels l'Allemagne, le Japon ou la Suède, ont depuis longtemps développé des "systèmes d'intelligence compétitive" qui leur ont permis d'accroître leurs parts de marchés tout en préservant leurs emplois. Ces organisations nationales reposent précisément sur une maîtrise collective de l'information ouverte par l'ensemble des acteurs économiques. Le Royaume Uni, misant sur l'importance de l'information comme outil stratégique, est considéré comme l'un

<sup>22</sup> <http://ebad.ucad.sn/forcir> consulté le 02/05/2012.

<sup>23</sup> MARTRE Henri, «l'intelligence économique et la compétitivité des entreprises», rapport du Commissariat au Plan, Paris, la documentation française, p.03.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

des précurseurs de l'IC. Le système britannique a mis à contribution les services de renseignement, les établissements financiers, les entreprises multinationales, les cabinets d'études, le secteur industriel, les agences gouvernementales et les missions diplomatiques pour la promotion de son économie nationale. Par la suite, les Japonais, les Allemands, les Américains, les Français et les Russes et d'autres pays asiatiques se sont illustrés dans l'utilisation de l'intelligence compétitive pour le développement économique.

### **3.1. Le système d'intelligence compétitive américain et japonais**

Le système d'intelligence compétitive américain est fondé sur une approche libérale marquée par la dispersion des dispositifs d'IC individualisés avec des ressources mondiales (**voir annexe N°08, p.245**). Il existe aux Etats-Unis un grand marché de professionnels de l'information au service des entreprises pour assurer des services d'intelligence compétitive et des services d'influence et de lobby. Cette activité est facilitée par l'existence d'agences de production et de diffusion de l'information technique et commerciale. Parmi celles-ci, figurent l'office gouvernemental chargé des publications officielles, la bibliothèque du Congrès, le département de la défense, la *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), l'agence chargée de la protection de l'environnement et la fondation nationale de la science. Cependant, le dispositif américain, plus récent, s'est caractérisé jusqu'à ces dernières années, malgré sa puissance, par un déficit d'efficacité collective<sup>24</sup>, illustré notamment par la faiblesse des synergies entre l'État et les entreprises.

Le système d'IC japonais est marqué par la grande importance accordée à l'information comme arme stratégique et ressources collective qui se matérialisent par le volume d'investissement dans ce secteur. « Ce pays, berceau de l'IC, a depuis très longtemps une véritable stratégie qui consiste, d'une part, à emprunter les connaissances et technologies disponibles à l'étranger et d'autre part, à concentrer les surcoûts sur les marchés domestiques pour soulager les industries exportatrices<sup>25</sup> » (**voir annexe N°08, p. 244**). Au Japon, l'œil de l'entreprise est rivé sur le concurrent et un dispositif mondial d'opérateurs économiques « *Sogo Shoshas* » est mis à contribution pour alimenter les entreprises en information. Considéré comme le «sang de l'entreprise». La plupart des *Sogo shosha* ont commencé dans un secteur industriel donné, métallurgie, textile ou encore automobile, puis ont

---

<sup>24</sup> P. CLERCI, «intelligence économique: enjeux et perspectives», université de paris II, France, p.332.

<sup>25</sup> HASSID. L et al, «les PME face au défi de l'intelligence économique», Edition DUNOD, Paris, 1997, p.133.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

progressivement diversifié d'activité<sup>26</sup>. Au Japon, l'information est considérée comme un véritable bien national. Cette culture nationale de l'information associée au concept de techon-globalisme, fusions des innovations et des technologies provenant de nombreux territoires en un seul savoir faire, constituent le socle du système d'intelligence compétitive japonais. C'est à partir du MITI (*Ministry of international Trade and Industry*) que va se tisser un savoir faire exceptionnel en matière de gestion des connaissances et de partage de l'information à tous les niveaux de l'Etat et des entreprises<sup>27</sup>. Un ensemble d'acteurs travaillent en réseau comme les maisons de commerce, le JETRO (*Japan External Trade organisation*), une agence publique à but non lucratif qui intervient en étroite collaboration avec le MITI, sa vocation essentielle aujourd'hui est de promouvoir les investissements étrangers au Japon et d'encourager les échanges technologiques, industriels et commerciaux. La création du MITI, organe de coordination de l'ingénierie stratégique de l'information, s'inscrit dans cette optique de gestion du renseignement par objectif<sup>28</sup>. Les *Think thank*, jouent aussi un rôle essentiel dans la collecte, l'analyse des informations et la production des connaissances au service des entreprises qui les ont fondés<sup>29</sup>. La forte rentabilité du système d'intelligence compétitive japonais s'explique par la cohérence du choix des objectifs et la synergie entre les acteurs. L'exemple du cabinet *information and research Office* (CIRO) en est une bonne illustration. En vue d'obtenir une place de membre permanent au Conseil de sécurité des Nations-Unies, le Japon a mis en place une structure de renseignement adéquate.

### **3.2. Le système d'intelligence compétitive allemand et français**

Le modèle allemand d'ingénierie de l'information s'appuie avant tout sur un profond sentiment collectif de "patriotisme économique". Ce consensus sur la notion d'intérêt économique national est un des principaux atouts culturels de la compétitivité allemande<sup>30</sup>. Le système allemand d'intelligence compétitive est caractérisé par certains paramètres: les Allemands sont devenus des grands adeptes de l'utilisation et de l'interprétation de l'intelligence compétitive pour la planification économique et la gestion des affaires qu'ils semblent être les auteurs de cette idée. Ils accordent une grande importance au sentiment

---

<sup>26</sup> P. NAQUIN, «le Japon», Dossier du comité défense économique, N°01, 2011, p.3.

<sup>27</sup> P. NAQUIN, 2011, *Ibid.*

<sup>28</sup> MARTRE. H, 1994, Op. Cit, p.35.

<sup>29</sup> À l'exemple du *NOMURA Research*.

<sup>30</sup> MARTRE Henri, 1994, Op. Cit, p.46.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

collectif de patriotisme économique<sup>31</sup>. En outre, il existe en Allemagne un principe de centre de décision et un réseau national de décideurs adossé sur un esprit de discipline et un capital technique, qui fonctionne sur le principe de l'unité stratégique des différents centres de décisions : entreprises, banques, assurances, régions (*länder*) et Etat<sup>32</sup>. Alors que le système français comporte deux sous-systèmes complémentaires qui cohabitent: celui du gouvernement et celui des grandes entreprises disposées à consolider leur positionnement sur le marché mondial. Malgré le rôle central de l'Etat et ses liens privilégiés avec les grands groupes industriels de l'après guerre, le dispositif français est longtemps demeuré embryonnaire et éclaté<sup>33</sup> (**voir annexe n°08, p.246**). Le système français est encore marqué par un cloisonnement des acteurs et par des démarches encore fortement individualisées. Alors qu'au sein des entreprises allemandes, la gestion de l'information repose sur une pratique collective et concertée, les caractéristiques culturelles françaises ne permettent pas d'atteindre un nouvel "état d'esprit" en la matière. Globalement, le cloisonnement et la faible concertation freinent l'avènement d'un système collectif et national d'information<sup>34</sup>.

### **3.3. Le système d'intelligence compétitive chinois et coréen**

La dynamique du dispositif d'IC chinois repose sur les besoins importants de l'Etat en informations, dans son forte implication en matière d'ouverture et de participation aux flux de l'économie mondiale. En 1956, le gouvernement bâtit la structure d'animation d'un réseau de centres de documentation scientifiques et techniques (*institut of scientific and technological information of China* ISTIC), en 1958, il existait trente cinq instituts régionaux. En 1995, a été créée la « *Society of competitive intelligence of China* », qui a pour objectif d'organiser la recherche universitaire et de dynamiser les pratiques universitaires<sup>35</sup>. En Chine, le concept d'intelligence compétitive nationale se développe depuis peu (exemple: Zhou, 2004). Selon le modèle américain, les chercheurs chinois ont d'abord étudié l'intelligence compétitive dans les entreprises, puis ont extrapolé le concept au niveau national en s'interrogeant sur les structures gouvernementales susceptibles d'aider les entreprise<sup>36</sup>.

---

<sup>31</sup> Robert JEFFREY, "competitive intelligence, "fighting the economic war with cold war ammunition", revue d'intelligence économique, 1994, p.24.

<sup>32</sup>P. CLERCI, Op. Cit, p.332.

<sup>33</sup> Idem, p.333.

<sup>34</sup> MARTRE Henri, 1994, Op. Cit, p.36

<sup>35</sup> P. CLERCI, Op. Cit, p.335.

<sup>36</sup> HARDY Mylène, «le concept français d'intelligence économique : histoire et tendances», *working Paper*, octobre 2009-décembre 2010, p.18

#### CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

Aujourd'hui, les entreprises chinoises et les autorités gouvernementales développent des pratiques telles que benchmarking, veille sur les bases de données, démontage de produits. Les Chinois n'utilisent pas le terme IC mais ils en font (Chounac, 2010). Il n'y a pas non plus de dispositif centralisé d'IC mais une multitude d'acteurs qui participent au système de renseignement économique chinois: Le ministère des sciences et technologies, en charge de la veille technologique, le ministère du commerce, chargé d'accompagner les entreprises chinoises dans leurs négociations commerciales, le bureau de recherche des affaires du conseil d'Etat, chargé d'acquérir des renseignements stratégiques, le ministère de la sécurité de l'Etat qui regroupe l'ensemble des services secrets chinois chargé de l'espionnage économique, le ministère des affaires étrangères dont les diplomates recueillent des informations dans le domaine technologique, on peut citer également la commission des sciences et technologies de l'industrie de défense. Il faut savoir que toutes ces institutions se sont mises au renseignement économique offensif à partir véritablement d'une directive de 1995 du comité central du parti communiste chinois: «décision sur l'accélération du développement scientifique et technique». Leurs cibles sont occidentales, japonaises ou encore sud-coréennes, notamment celles qui développent des produits de haute technologie. Mais la Chine ne s'attaque pas seulement à ces entreprises. Elle sait très bien que d'autres pays émergents sont ses principaux compétiteurs. Elle s'intéresse donc de près à ces entreprises, à celles de l'Asie du Sud dans les pays qu'on nomme Tigre et Dragons (Malaisie, Thaïlande, Vietnam...) <sup>37</sup>.

En Asie du sud est, l'exemple de la Corée du sud est intéressant. En 2005, la Corée s'est dotée d'une feuille de route (*National Technology Roadmap*) comportant cinq objectifs stratégiques dont le développement d'une société basée sur l'information, le savoir et l'intelligence, comme elle dispose de plusieurs services de renseignement. Il s'agit d'un travail soutenu par une politique intéressante et un effort constant de toutes les couches productrices du pays, tels que : la création de compétences par un programme éducatif, scientifique et technique, le développement d'un système de formation robuste, le passage par l'industrie lourde et mouvance vers une industrie plus sophistiquée par intégration des savoirs apportés par les investissements directs étrangers et la création de conglomérats industriels privés et développement d'une politique de cluster <sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> EL HADDADI. A, «fouille multidimensionnelle sur les données textuelles visant à extraire les réseaux sociaux et sémantiques pour leur exploitation via le téléphone mobile », thèse de doctorat de l'université de Toulouse, présentée et soutenue en 2011, p.33

<sup>38</sup> Henri DOU, «l'économie de l'immatériel dans les pays émergents et les enjeux de l'intelligence économique», Revue Française de Défense.

## **Section 02: Etude comparative de la compétitivité industrielle**

D'après Grant (1995), « un secteur est du domaine international si, du point de vue de la demande, les acheteurs ont la possibilité de remplacer facilement des produits nationaux par des produits importés, et du point de vue de l'offre, si les fabricants peuvent diriger facilement leur offre à partir des marchés nationaux vers les marchés extérieurs ». De plus, la concurrence internationale dans un certain secteur a un impact sur trois de ses forces compétitives de base en provoquant, un risque croissant d'entrée de nouveaux concurrents, une rivalité plus importante entre les entreprises existantes et un pouvoir de négociation accru de la part des grands acheteurs. Par conséquent, ce phénomène globalisateur modifie la structure compétitive du secteur, ce qui va conditionner, sans doute, la stratégie compétitive internationale des entreprises de ce secteur. La détermination d'une stratégie compétitive appropriée est beaucoup plus difficile, dans ce contexte, les entreprises se trouvent face à plusieurs choix stratégiques, notre recherche a pour objectif de vérifier si les entreprises préparent des stratégies compétitives en accord avec les caractéristiques du secteur dans lequel elles agissent, ou sont-elles guidées par les objectifs fondamentaux de l'économie d'un pays (décisions étatiques).

### **1. Analyse comparée de l'industrie automobile**

Les indicateurs de compétitivité des États membres ont divergé au cours des dernières années, principalement soit du fait des stratégies différentes en matière de compétitivité (cas de la France et de l'Allemagne dont l'unification monétaire écarte les possibilités de dévaluation compétitive) ou des politiques gouvernementales (Etats-Unis et Japon) ou encore par la synergie des deux (Chine - Corée du sud). La mondialisation croissante, fait que l'influence du taux de change sur la compétitivité prix des entreprises dépend de leur structure de coûts et de prix<sup>39</sup>.

#### **1.1. Définition et justification du choix de l'industrie automobile**

L'industrie automobile concerne aussi bien les constructeurs de voitures particulières, de véhicules de loisir, de véhicules utilitaires que les équipementiers spécialisés, les carrossiers, les assembleurs ou les prestataires de services d'aménagement de véhicules automobiles. Cette activité intègre la filière complète, y compris moteurs et organes mécaniques en amont,

---

<sup>39</sup> D. AUTISSIER, F. BENSEBAA, F. BOUDIER, «l'Atlas du management», Ed. D'ORGANISATION, Paris, 2011, p. 427.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

dès lors qu'ils sont principalement destinés à des véhicules automobiles (à l'exception des parties de moteurs)<sup>40</sup>. Nous avons choisi de nous concentrer sur les constructeurs automobiles. La raison tient à leur place centrale dans la filière automobile. Le poids de l'industrie automobile dans une économie se manifeste tout d'abord par sa contribution au PIB, où sa place dans l'économie est de première importance. C'est un excellent révélateur des stratégies économiques et l'un des principaux moteurs de croissance de l'économie. Ce secteur emploie beaucoup de capitaux et une nombreuse main-d'œuvre dans les pays constructeurs et joue un rôle essentiel dans le développement économique et industriel du pays.

### **1.1.1. Le secteur automobile: concurrence mondiale**

L'industrie automobile est un exemple d'impasse stratégique où la poursuite d'un avantage de coût/volume par tous les concurrents conduit à une convergence concurrentielle qui réduit durablement les profits. A première vue pourtant, les constructeurs ont fait de leur mieux pour améliorer continuellement leur compétitivité<sup>41</sup>. L'industrie automobile se caractérise aussi par sa nature oligopolistique<sup>42</sup>, dans ce cas des interactions stratégiques s'exercent entre les entreprises: le choix de l'une affecte celui de l'autre. Dans le contexte d'évolution de la production mondiale, d'un côté, les pays «historiques» de l'industrie automobile, tels que les pays de l'union européenne, les Etats-Unis ou le Japon, d'un autre côté, les nouveaux pays automobiles, comme la Chine, la Russie, l'Inde et l'Amérique latine, produisent des volumes jamais atteints dans le passé. L'industrie automobile a connu une révolution provoquée par deux éléments majeurs: les chocs pétroliers de 1973 et de 1979, qui ont provoqué une flambée des prix de l'essence et l'entrée en scène internationale des producteurs japonais et coréens. La capacité d'emploi des firmes automobiles est aujourd'hui menacée, particulièrement en Europe sous la pression d'une industrie japonaise fortement compétitive.

Le principe de concentration semble pratiquement aussi vieux que l'industrie automobile elle-même. Une première vague se situe aux USA dès le début du siècle, avec en 1908, la naissance de General Motors (GM), le premier constructeur mondial aujourd'hui. Plusieurs petits producteurs apparaissent dans les années 1940 mais c'est pour disparaître rapidement et la reprise de Chrysler par Daimler-Mercedes en 1998. La deuxième vague de F&A a lieu

---

<sup>40</sup>TEF sur [www.insee.fr](http://www.insee.fr), rubrique publications et services, collections nationales INSEE Références, TEF, édition 2012, p.12.

<sup>41</sup> JOUY-en-Josas, Stratégor, «politique générale de l'entreprise», Ed. DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, 2004, p.277.

<sup>42</sup> L'oligopole est une structure du marché où les entreprises en concurrence sont peu nombreuses et les produits qu'elles vendent sont de proches substituts.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

entre les deux guerres et affecte l'Europe. La concurrence exacerbée provoque l'élimination d'un grand nombre de petits producteurs. L'Europe comptait 50 constructeurs en 1945 contre une quinzaine aujourd'hui. En France par exemple, berceau de l'industrie automobile avec l'Allemagne, il y avait, entre 150 et 300 constructeurs avant 1914, 3 depuis 1975 (Peugeot-Citroën, Renault et Matra). La troisième vague se déroule pendant les «trente glorieuses» dominée par des opérations sporadiques: VW achète Audi en 1965, GM prend une participation significative dans le capital d'Isuzu (1971) et Volvo dans celui de DAF (1972), etc. Entre 1974 et 1980, il y a peu d'opérations de F&A dans l'industrie automobile mondiale. Ce ralentissement qui s'explique, par la crise que traversent tous les pays occidentaux, accentue le caractère contrasté de la vague suivante. La quatrième vague est celle qui démarre au lendemain du second choc pétrolier et plus précisément à partir de 1985<sup>43</sup>.

### **1.1.2. Contexte d'évolution de l'industrie automobile**

L'industrie automobile est une industrie mature dont le commerce mondial croît de 2%<sup>44</sup> par an en moyenne depuis 10 ans. Derrière cette maturité se cache une industrie en profonde mutation. Les principaux marchés (Etats-Unis, Union Européenne, Japon) arrivant à saturation, la croissance potentielle de ceux-ci est quasi uniquement liée au renouvellement du stock de véhicules en place. Comme les produits américains n'ont jamais répondu aux préférences et aux besoins des consommateurs du reste du monde, leur exportation est restée négligeable et l'industrie a subi une crise dont elle n'est parvenue à se sortir que récemment.

D'autres marchés tels l'Afrique, les PECO<sup>45</sup> ainsi que certaines régions d'Asie sont alors plus attractifs. Depuis le début des années 2000, l'Europe n'est plus la première zone mondiale de production, elle est dépassée par l'Asie – Océanie dont la production a augmenté de 50 %<sup>46</sup> depuis 1990, grâce essentiellement à la Chine qui fabrique actuellement plus de 14 millions de véhicules (**voir fig. N°27, annexe n°07, p.239**). Le potentiel de dynamisme des pays émergents, aux pouvoirs d'achats plus modestes, renforce la pression sur les coûts exercée largement sur les équipementiers, qui réalisent 75 % du prix de revient d'un véhicule. L'évolution que connaît l'automobile s'inscrit dans un processus d'innovation dont les

---

<sup>43</sup>Article de: H. KRIFA (Maître de Conférences), M.E.D.E.E. (Mécanismes Économiques et Dynamiques de l'Espace Européen) et I.F.R.E.S.I. (Institut fédératif de recherche sur les sociétés industrielles)/C.N.R.S., «concurrence oligopolistique et concentration dans le secteur automobile, p. 4/5.

<sup>44</sup>A. DUTHOIT, «automobile mondiale: les gagnants et les perdants», vidéo de Xerfi Canal.

<sup>45</sup>Bulgarie, Estonie, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie, Slovénie.

<sup>46</sup>Patrick BAILLY, «la filière automobile: comment relever les défis d'une transition réussie?», les éditions des journaux officiels français, la documentation française, octobre 2012, p.16.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

sources sont variées et très hétérogènes. Il s'agit de fournisseurs traditionnels de l'automobile, de nouveaux entrants, de grandes firmes et parfois même de petites structures qui constituent de véritables pôles de compétences. Cette dispersion de la connaissance et des informations implique une recomposition de l'industrie automobile mais également une réorganisation du processus productif de manière à créer de nouvelles complémentarités entre les acteurs et les activités qui émergent durant le processus d'innovation<sup>47</sup>. L'oligopole, surtout au niveau des constructeurs, que forme l'industrie automobile est le fait de grands groupes présents au niveau mondial dont l'internationalisation et le décrochage vis à vis de leur zone «historique», principalement des marchés saturés, sont les conditions de survie<sup>48</sup>.

### **1.2. Les principaux producteurs dans l'industrie automobile**

Depuis la seconde guerre mondiale, l'industrie automobile prend résolument son essor et connaît une croissance marquée à l'échelle planétaire. Dans les années 1960, Volkswagen s'était emparé d'une part intéressante du marché américain. Au début des années 1970, les Japonais – Isuzu, Toyota et Datsun, suivis quelques années plus tard par Honda font incursion dans le segment négligé des petites voitures et amorcent l'invasion nipponne. L'industrie automobile japonaise est née dans l'entre deux guerres, mais elle est demeurée axée sur la production de véhicules militaires jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale. Commencée au début des années 1950, la phase de rattrapage fut suivie par des conceptions originales qui ont permis à l'industrie nipponne de ravir en Allemagne, en 1967, la seconde place des producteurs et d'accéder à leur tête en 1980. Les chocs pétroliers ont favorisé l'exportation sur le marché américain des voitures japonaises compactes et frugales, répondant aux nouveaux goûts des consommateurs. La pénétration du marché européen ne fut pas aussi marquée, l'offre sur le vieux continent des producteurs locaux répondant déjà à la demande de petites voitures économiques. Mais les exploits nippons ne relèvent pas du seul fait que leurs voitures étaient économes en carburant.

En Europe, la Grande-Bretagne a longtemps été le deuxième producteur mondial, mais elle a été dépassée par l'Allemagne en 1955, puis par le Japon et la France en 1967. Toutefois, c'est la Corée du Sud qui affiche la progression la plus remarquable des dernières années. Partant d'une production de 141 voitures en 1965, les Coréens ont atteint, en 1993, le niveau

---

<sup>47</sup> Coordination des activités innovantes et transformation de l'industrie

<sup>48</sup> Lester BERNARD, «la compétitivité française dans l'industrie automobile», Abstract pour le prix Jean PANHARD, 2007, p.3. Site web: <http://leblog.gerpisa.org>, date de consultation: 10/01/14.

#### CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

de la production canadienne, soit plus de 2 millions de véhicules. Cette ascension est surtout attribuable à la pénétration du marché nord-américain par Hyundai.

La Chine s'est lancée à son tour dans la fabrication de voitures et devrait avoir accédé au statut de concurrent sérieux dans au plus 10 ou 15 ans. Selon le *Automotive News* (2004, p. 3), elle deviendrait le second plus grand marché, après les États-Unis, dès 2015. La Chine a ouvert ses portes au marché automobile au début des années 1980. Les pionniers, Volkswagen et PSA (Peugeot-Citroën), ont vite été suivis par d'autres producteurs européens et plus récemment, par les géants américains attirés par l'appât d'un marché interne avec un potentiel de croissance encore indéfini: «*The country has car ownership rate of 0,5 cars per 100 people. When compared to the US's rate of 80 cars per 100 people, and put in the context of a country with around 1,3 billion people, how major a market opportunity China is becomes apparent*» (Buthler, 2004)<sup>49</sup>. Parmi les premiers groupes mondiaux figurent à la première et seconde place, les géants américains Général Motors et Volkswagen, comme le montre le tableau ci-dessous:

**Tableau N°09: Classement des principaux constructeurs automobile au niveau mondial**

Production mondiale en 2011	Pays constructeur	Rang mondial
General Motors	Etats-Unis	01
Groupe Volkswagen	Allemagne	02
Toyota-Daihatsu-Hino	Japon	03
Hyundai-Kia	Corée du sud	04
PSA Peugeot Citroën	France	07

Source: Adapté du rapport de Patrick Blain, Comité des Constructeurs Français d'automobiles, *Analyse et statistiques 2012*», OICA, CCFA estimations juillet 2012, p8.

L'Allemagne, avec 19,5% de parts de marché en 2010, est le premier exportateur mondial de l'industrie automobile, a accru son avance par rapport au Japon (14,1 %) et aux États-Unis (7,3 %). Depuis 10 ans, l'Allemagne gagne des parts de marché (+2,7%), quand les autres grands pays matures en perdent. C'est notamment le cas de la France (-2,0% de parts de marché), qui n'est plus que le sixième exportateur mondial automobile. (**Voir fig. N°27, annexe n°07, p.239**). Les performances allemandes peuvent s'expliquer par plusieurs

<sup>49</sup> NYHOHO et P. PROULX, «le commerce international », Ed. ISBN, Presses de l'Université du Québec, 2006, p.694.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

éléments, que nous allons expliquer par la suite<sup>50</sup>. En termes de part de marché européen, le groupe PSA Peugeot Citroën arrive en deuxième position, derrière Volkswagen, et représente 13 % des ventes d'Europe occidentale en 2008.

### **1.3. Evolution comparée de la production mondiale de véhicule**

L'évolution de la production mondiale d'automobiles est passée de près de 6 millions d'unités en 1947 à 62 millions en 2003. Les États-Unis sont restés en tête jusqu'en 1979, mais en 1980 le Japon les a dépassés et maintient jusqu'en 1995 son avance mondiale<sup>51</sup>. Notons, au passage, la progression remarquable des Coréens depuis la fin des années 1980 et tout récemment celle de la Chine. La production automobile mondiale a connu une progression remarquable durant les dix dernières années avec une production qui passe à 80 millions véhicules en 2011 contre 59 millions en 2002<sup>52</sup>. Une telle progression est expliquée en grande partie par l'essor de la construction automobile chinoise et la tenue de la production européenne en dépit de la crise économique mondiale.

L'année 2009 a été toutefois caractérisée par une dégradation significative de la production de véhicules et des produits d'automobile en raison notamment de la baisse de la demande mondiale, ainsi qu'aux difficultés de financement rencontrées par certaines entreprises de l'industrie automobile. La production automobile de la Chine a été marquée durant la dernière décennie par un rythme de croissance appréciable. En 2009, la production est passée à 13,6 millions unités contre 8,7 millions une année auparavant, soit une hausse de 56%. Ce volume de production a permis à la Chine de se positionner comme premier pays producteur d'automobile au monde<sup>53</sup>. Les États-Unis et le Japon viennent respectivement en troisième et quatrième position en termes de production mondiale en 2011. Leurs parts dans la production automobile mondiale sont relativement proches (États-Unis: 10,8%, Japon: 10,5%) (Voir fig. N°28. Annexe n°07, p.239).

## **2. Présentation et intérêt des cas choisis**

Les principaux constructeurs automobiles ont connu une forte croissance au cours de la décennie 1990 et cette évolution se poursuit. Nous allons étudier les stratégies de chaque entreprise et expliquer les raisons pour lesquels ces cas nous ont semblé intéressants:

---

<sup>50</sup> Jérôme FOURNEL, «le chiffre du commerce extérieur: études et éclairages», N°30/2012, site consulté: <http://lekiosque.finances.gouv.fr>, date de consultation: 27/08/13.

<sup>51</sup> Emmanuel Nyahoho et Pierre-Paul Proulx, «*le commerce international*», édition ISBN, p.690.

<sup>52</sup> Département des statistiques et des changes du Maroc, «l'industrie automobile au Maroc», 2013, p.2.

<sup>53</sup> Département des statistiques et des changes du Maroc, 2013, *ibid.*

## **2.1. Compétitivité industrielle allemande et française: cas de Volkswagen et Peugeot**

L'industrie automobile française subit une concurrence sévère de la part d'industriels allemands disposant, pour leurs produits d'une forte image de qualité, mais aussi de coûts abaissés par la délocalisation à l'Est, des segments intermédiaires du processus productif<sup>54</sup>. Depuis 10 ans, la production de véhicules recule de manière inquiétante en France, passant d'une production de 3.5 millions en 2005 à 2.2 millions de véhicules en 2011 (**fig. N°29, annexe n°07, p.239**). VW et Peugeot, deux entreprises dont les écarts de compétitivité deviennent plus grands. Au cours des cinq dernières années, le taux de marge opérationnel moyen du groupe VW a été malgré la crise, de plus de 3.6% contre plus de 1.6% pour Peugeot (**voir fig. N°30, annexe n°07, p.240**). L'écart est beaucoup plus fort si l'on prend un indicateur plus sensible à efficacité productive des firmes. La production mondiale de VW a augmenté de 3,45 millions de véhicules en 10ans (2002-2011), celle de PSA de 270.000. La part de marché de VW est passée de 18% à 23%, soit 5points de plus, alors que PSA baissaient respectivement de 2 à 3 points. Même si Peugeot a su s'imposer au fil des années pour finalement devenir l'un des constructeurs automobiles majeures, elle se trouve aujourd'hui dans une **situation difficile**.

### **2.1.1. Evolution des soldes français et allemands dans l'industrie automobile**

Jusqu'en 2004, le solde français des échanges de l'industrie automobile était excédentaire de 13 milliards d'euro. Cependant, il ne cesse depuis de se détériorer. En 2011, le déficit atteint -5 milliard. A l'opposé, l'excédent automobile allemand se renforce et s'élève à 103,1 milliards d'euro en 2011. Le secteur automobile a été particulièrement touché par le phénomène de fragmentation de la chaîne de production apparu durant les années 1990 en Allemagne et dans une moindre mesure en France. Au cours des dernières années, les principaux constructeurs français ont choisi de s'implanter dans les pays émergents, notamment en Europe de l'Est. Cette mondialisation de la production a conduit à une baisse des exportations d'automobiles en provenance de France, au profit des pays émergents, d'Asie ou d'Europe de l'Est<sup>55</sup> (**Voir fig. N°31, annexe n°07, p 240**).

---

<sup>54</sup> Guillaume GAULIER, «l'essor des importations européennes de biens intermédiaires depuis les pays à bas salaires», bulletin de la Banque de France, N° 173, Mai -juin 2008, p.14

<sup>55</sup> Marion COCHARD, «le commerce extérieur français à la dérive?», revue de l'OFCE n° 106, 2008, p.11.

### **2.1.2. Evolution des exportations françaises et allemandes de l'industrie automobile**

Le contraste entre les soldes automobiles allemands et français s'explique principalement par le dynamisme des exportations automobiles allemandes (+5,3% en moyenne par an depuis 2000, contre -0,4% pour la France). En 2011, les ventes automobiles allemandes ont ainsi dépassé leur niveau de 2007, tandis que les ventes françaises lui sont encore inférieures de 20%. En revanche, les importations de l'industrie automobile progressent à un rythme relativement proche dans les deux pays (+ 4,5 % pour l'Allemagne et +3,0 % pour la France en moyenne par an) (voir fig. N°32, annexe n°07, p 240).

### **2.1.3. Diversité des choix stratégiques**

La structure des échanges automobiles dans les deux pays illustre bien la diversité des choix stratégiques à l'œuvre (voir fig. N°33, annexe n°07, p.241). La stratégie allemande privilégie l'assemblage final des véhicules sur le territoire national et l'importation de pièces détachées fabriquées dans des pays à bas coûts, un système que certains ont qualifié de manière sommaire « **d'économie de Bazard** ». En 2011, 45%<sup>56</sup> de la production de voitures particulières des constructeurs automobiles allemands s'effectue sur le territoire domestique, contre seulement 30% de la production de voitures des constructeurs français. En 2011, les exportations automobiles allemandes sont constituées pour les trois quarts de véhicules et pour un quart de pièces détachées. En revanche, les véhicules ne comptent plus que pour 59% de leurs importations en 2011 et la part des pièces détachées est croissante (41 % en 2011 contre 29% en 2000<sup>57</sup>). Cette stratégie, combinée à une politique de qualité et à une excellente image, permet de dégager une plus grande valeur ajoutée sur le produit final exporté.

## **2.2. L'industrie automobile américaine et japonaise cas de: GM et Toyota**

À partir des années 1970, la compétitivité des entreprises japonaises en dehors de leur territoire est assurée par la flexibilité, la qualité des produits et des processus de production associée à la maîtrise des délais et des coûts<sup>58</sup>. La stabilité de l'oligopole de GM sera remarquable jusqu'à l'arrivée des concurrents japonais dans les années 80 et l'émergence de la concurrence européenne au milieu des années 90. Pour beaucoup d'analystes, la longue crise japonaise commencée au début des années 90 avec l'éclatement des bulles financière et

---

<sup>56</sup> Jérôme FOURNEL, 2012, Op. Cit, p.1

<sup>57</sup> Jérôme FOURNEL, 2012, *Ibid.*

<sup>58</sup> A. GRATACAP, P. MEDAN, «management de la production», Ed. DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, paris, 2009, p.27

foncière a sonné le glas du modèle japonais. Toutefois, pendant cette « décennie perdue », Toyota l'entreprise souvent considérée comme la plus emblématique de ce modèle non seulement n'a pas connu la crise mais aussi a, au contraire, battu des records de profits, en particulier depuis 2001. Cette situation mérite à tout le moins une explication: soit Toyota a complètement changé de modèle et à la suite d'un processus d'internationalisation, n'est plus une firme japonaise représentative (ce qui expliquerait ses performances hors norme), soit il faut revenir sur le contexte et voir le rôle de l'Etat nippon dans tout ça. Pour le Japon, le poids du marché intérieur dans la détermination de la compétitivité globale est beaucoup moins important que dans le cas des États-Unis. La part de marché des exportateurs des pays émergents d'Asie sur le marché intérieur japonais s'est accrue spectaculairement et arrive aujourd'hui largement en tête. Sur le marché des États-Unis, les principaux concurrents du Japon sont les producteurs américains<sup>59</sup>.

### **2.3. Compétitivité industrielle Chinoise et coréenne: cas de Hyundai et Dongfeng Motors**

En dépit des succès considérables obtenus dès le milieu des années quatre vingt, l'industrie automobile coréenne a dû encore procéder à des changements fondamentaux au milieu des années quatre vingt dix, à savoir la réorientation de la stratégie d'expansion vers le marché international, l'accroissement progressif de la compétitivité, la restructuration du système de production. Au cours de la première moitié des années quatre vingt dix, l'industrie automobile coréenne a régulièrement procédé à des changements internes cruciaux en termes de stratégie et de relation patronat-syndicats. La réduction des coûts, l'amélioration de la qualité et la flexibilité accrue de la production en furent les particularités les plus remarquables<sup>60</sup>. Hyundai est une entreprise fondée en 1967, En 2011, Hyundai avait acquis à hauteur de trente-neuf pourcent un autre constructeur coréen, Kia, en difficulté après la crise en Asie. Sur le fonds les pratiques étaient relativement similaires entre les deux constructeurs.

Le choix du cas a pour origine une série d'étonnements à propos des performances du constructeur automobile Hyundai. Premièrement, ses ventes ont connu une progression très importante depuis plus de dix ans (**fig. N°34, annexe n°07, p.241**) et en particulier sur des marchés matures comme ceux de l'Europe et des Etats-Unis. A la différence de la Corée du sud, la Chine a plusieurs constructeurs qui tendent à devenir de véritables concurrents. Il existe

---

<sup>59</sup>OCDE, «la compétitivité internationale des pays de l'OCDE», rapport annuel; perspectives économiques de l'OCDE, 1998, p.237

<sup>60</sup>M. FREYSSENET et autres, «quel modèle productif ? », édition La DECOUVERTE, paris, 2000, p.173.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

aujourd'hui en Chine plus de 80 constructeurs et parmi eux, seuls quelques industriels se démarquent alors que la majeure partie des constructeurs chinois se cantonne à une production bien souvent inférieure à 2000 unités par an. Leur production nourrit un marché intérieur très régionalisée, dont les perspectives de croissance sont phénoménales. Deux tendances lourdes, la première étant l'augmentation des parts de marché des constructeurs 100% chinois, la deuxième est le fort développement à l'export (**voir fig. N°35, p.241**). La structure de la construction automobile en Chine est très particulière. Elle comporte plusieurs catégories d'acteurs:

- Des multinationales en «*joint-venture*» minoritaire avec des entreprises chinoises
- Des grandes entreprises chinoises nationalisées en partenariat avec ces multinationales fabriquant leurs propres véhicules.
- Des entreprises privées se lançant dans le métier avec, éventuellement, reprise d'entreprises occidentales en difficulté ou JV.
- Des entreprises régionales spécialisées dans certains véhicules<sup>61</sup>.

### **3. Analyse comparée du comportement stratégique des constructeurs automobile**

Même en temps de crise, même dans des industries réputées «difficiles», des entreprises parviennent à créer de la valeur très significativement. En Europe, ce secteur est emblématique de la crise. Le marché est passé de 16 millions de véhicules par an à 12 millions de véhicules par an entre 2007 et 2013. La grande majorité des usines (60% en moyenne) sont aujourd'hui en surcapacités. Les constructeurs automobiles ferment des sites de production les uns après les autres (PSA en France) Finalement, la création de valeur des constructeurs automobiles généralistes sur les 10 dernières années est décevante. En Europe, mais également dans les autres marchés matures (USA et Japon). Ainsi, Renault a eu un TSR<sup>62</sup> (gains ou pertes en capital, dividendes, distribution d'actions gratuites) annuel de 5% en moyenne entre 2003 et 2013. Pour autant, il existe des entreprises dont la création de valeur a été très forte dans les 10 dernières années. Ces entreprises sont Volkswagen (TSR1 de 24% entre 2003 et 2013), Hyundai Motors (TSR1 de 22%), Dongfeng Motors (TSR de 27%). (**Voir fig. N°36, annexe n°07, p.242**).

---

<sup>61</sup> Olivier PAUL-DUBOIS-TAINE et autres, « crise automobile, stratégies des constructeurs et équipementiers et régulations publiques », IESF Cahier N° 12 par le Comité Transport, avril 2013, p.28.

<sup>62</sup> *TSR : Total Shareholder Return* (gains ou pertes en capital, dividendes, distribution d'actions gratuites), sous l'hypothèse que les dividendes sont réinvestis dans les actions de l'entreprise considérée; (1) A partir du 1er Janvier 2003, excepté pour Dongfeng Motors (à partir du 9 décembre 2005).

### 3.1. Les stratégies managériales des constructeurs automobiles

La stratégie de VW se fonde sur ce que l'on pourrait qualifier de «diptyque de la compétitivité allemande<sup>63</sup>». Tout en proposant des plans de financements très bas, parfois à taux zéro, assortis de baisses de prix – de 12% en moyenne pour le marché français, et d'offres spéciale<sup>64</sup>. La spécialisation de VW dans les voitures particulièrement haut et moyen de gamme, lui permet de jouir d'une réputation mondiale<sup>65</sup>. C'est aussi le résultat d'une stratégie particulière d'adaptation à la mondialisation: Ce qui a donné parfois naissance à des "hidden champions". Pour alimenter son développement à l'export et renforcer sa compétitivité, Volkswagen investit massivement dans la R&D<sup>66</sup>. Par ailleurs, il a été dès les années 1970, pionnier de la rationalisation à l'extrême de l'outil industriel pour permettre des économies d'échelles. Cette démarche se poursuit aujourd'hui<sup>67</sup>. Alors que de l'autre côté, en terme de stratégie commerciale, Peugeot proposent des crédits auto avec des taux compris entre 5 et 11%<sup>68</sup> aux particuliers, sa capacité d'autofinancement reste trop faible et le niveau d'investissement aussi, ses principaux facteurs de succès peuvent être reconduits à sa stratégie communicative: "la politique de la marguerite", qui est le pivot essentiel de l'entreprise car elle est en mesure de faire des modèles différents qui reprennent tous la voiture de base.

Les deux piliers de la stratégie Toyota ont été d'organiser un système de production fondé sur « le juste à temps » et de miser sur le développement des employés pour faire des produits de qualité supérieure à la concurrence au meilleur coût. Mais avant tout, le système de production est issu de croyances d'affaires propres aux dirigeants de l'époque et soutenu par un style de management unique qui a favorisé le développement de valeurs organisationnelles fondées sur l'innovation et l'amélioration continue que l'on s'est activé à transmettre à tous les niveaux de l'organisation. C'est ainsi que l'on a passé du TPS (Système de Production Toyota) à l'approche de gestion Toyota. L'invention de GM durant l'entre deux guerre fut de surmonter la contradiction « stratégies volume et diversité » en concevant des modèles de voitures de marque différentes à partir de la même plateforme, en mettant en place une organisation productive et une relation salariale permettant de gérer économiquement la

---

<sup>63</sup> Romain JEANTET et autres, «la compétitivité industrielle allemande: le cas de Volkswagen», Carnets du voyage d'études à Hambourg et Berlin Cycle national 2011-2012, p.31.

<sup>64</sup> En Angleterre, le constructeur allemand proposait par exemple aux acheteurs de Polo à crédit une remise de 1.000 pounds (soit près de 1.247 euros) ainsi qu'une assurance auto gratuit

<sup>65</sup> www.lemonde.fr , consulté le 08/07/13.

<sup>66</sup> Cinquante milliards pour de nouveaux modèles, technologies et sites de production dans les trois prochaines années (2013, 2014, 2015).

<sup>67</sup> Romain JEANTET et autres, Op. Cit. p.30.

<sup>68</sup> www.slate.fr , consulté le: 12/04/2013.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

diversité de surface. Toyota poursuivi son développement essentiellement par croissance interne, alors qu'elle avait les moyens financiers de prendre le contrôle, voire d'absorber complètement, plusieurs des constructeurs défaillant.

Pour développer sa compétitivité internationale, Hyundai procéda en deux étapes. Dans un premier temps, il adopta les méthodes japonaises de gestion, ensuite il introduisit le maximum de technologie pour rationaliser la production et augmenter l'efficacité. Sa stratégie était de changer de *business model* afin de produire à moindre coût, d'être compétitif en prix et de croître par gain de parts de marché, dans des marchés matures. Le succès de la trajectoire et le renforcement de la position de Hyundai sur le marché mondial de l'automobile dépend de plus sur la base concurrentielle de l'entreprise. Dans l'ensemble, Hyundai a gagné un potentiel de flexibilité en termes de produits et de technologies de processus. A cet effet, Hyundai s'est concentré sur le rétablissement de ses activités, en particulier la plate-forme stratégique, la production modulaire, la restructuration des entreprises et de l'alliance stratégique. Celles-ci ne signifient pas qu'il existe un changement fondamental dans le mode de gestion actuel<sup>69</sup>. Ayant connu une forte création de valeur sur les 10 dernières années et en particulier à travers la dernière crise de 2009-2012.

### **3.2. Les stratégies globales des constructeurs automobiles**

C'est la demande internationale qui fait tourner les usines allemandes, la flexibilité du travail et l'intégration économique, du fait du meilleur positionnement allemand sur les zones émergentes dynamiques, VW se place dans des positions précoces, au Brésil (2<sup>ème</sup> marché du groupe, présence depuis 1953) et en Chine (1<sup>er</sup> marché du groupe, sur lequel il s'est implanté dès 1982)<sup>70</sup>. En pratique c'est aussi un des principaux domaines de comportements stratégiques via les accords de coopération<sup>71</sup>. L'Allemagne a accru sa présence en Asie (17% de ses ventes, contre 4% pour la France) elle est également mieux positionnée aux Etats-Unis (10% de ses ventes contre 2% pour la France)<sup>72</sup> (**voir fig. N°37, annexe n°07, p.242**). Le recours massif par les industriels allemands à l'externalisation vers des pays à bas coûts est la source principale de la surperformance des entreprises allemandes comparées aux entreprises

---

<sup>69</sup> Myeong-Kee CHUNG, «strategies alliance and restructuring for survival : new managerial strategies of Hyundai», h GERPISA international colloquium on reconfiguring the auto industry: Merger & Acquisition, alliances, and exit” on 7-9 june 2001 in Paris, France, p.10

<sup>70</sup> Romain JEANTET et autres, Op. Cit, p.32.

<sup>71</sup> Jean-Louis MUCCHIELLI, Op.cit, p.128.

<sup>72</sup> Jérôme FOURNEL, 2012, Op. Cit, p.2.

#### CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

françaises<sup>73</sup>. VW a connu une croissance de 110 % en Inde, de 75% en Russie, de 23 % aux Etats-Unis, de 17 % en Chine et même de 7 % en Europe en 2011 par rapport à 2010<sup>74</sup>, alors que Peugeot a été pendant un très long moment avec une production seulement nationale<sup>75</sup>, elle affiche sa préférence pour une politique d'alliances ponctuelles concernant la fabrication d'organes mécaniques ou de véhicules niches. Ce n'est que dans les années 2000 que le groupe a investi en Europe centrale<sup>76</sup>, il a pris pied en Chine dès 1985 sous les deux marques Peugeot et Citroën, mais sans y mettre vraiment les moyens et en proposant des modèles qui dataient déjà en Europe. PSA, avec une structure de capital familiale a choisi jusqu'à peu une solution différente pour obtenir les économies d'échelle qui ne pouvaient être atteintes seul: il s'agit de **multi coopérations sans échange capitalistique**, cependant, du fait des difficultés financières de l'entreprise, un accord global de coopération a été signé avec GM avec entrée de ce dernier dans le capital de PSA<sup>77</sup>.

GM suit la stratégie transnationale, ce qui implique de s'adresser au marché mondial comme un seul marché sans différenciations, en cherchant à exploiter des économies associées au concept de produits standardisés. En fabriquant à échelle globale et en suivant une stratégie formulée et contrôlée par le siège central. Pendant les années 1970 et 1980, les entreprises japonaises comme Toyota, ont adopté une stratégie globale, en concentrant leurs activités de production, de R&D au Japon et en créant des filiales à l'extérieur. La Corée s'est essentiellement basée sur des accords de licence pour combiner leurs recherches avec des savoirs scientifiques et technologiques provenant de l'extérieur. La première stratégie de Hyundai reposait sur la conviction que sur l'augmentation de la standardisation était inévitable et que le seul moyen de survivre était toujours de diminuer les coûts de production tout en augmentant les économies d'échelle et en maintenant une politique de bas salaires. Le constructeur automobile Hyundai a ainsi augmenté sa part de marché aux Etats-Unis, de 3,0% en 2008 à 4,2% en 2009, grâce à la baisse des prix, à la bonne qualité de ses voitures, au lancement d'un nouveau modèle et à des campagnes de marketing bien ciblées. La Chine est

---

<sup>73</sup> Lionel FONTAGNE et Guillaume GAULIER, Op. Cit, p.30.

<sup>74</sup> M. MOUSLI, «le modèle Volkswagen», in Alternatives économiques, n° 314, juin 2012.

<sup>75</sup> À part la petite usine portugaise de Mangualde créée en 1962, l'outil de production de Peugeot est resté intégralement français jusqu'en 1974. Ce n'est que le rachat de Citroën cette année-là, qui lui a apporté l'usine de Vigo (Espagne), et celui des filiales européennes de Chrysler en 1978 celles de Madrid (Espagne) et de Ryton (Royaume-Uni) et l'ont ouvert à l'international.

<sup>76</sup> C. NAHON- P. PICHON, «Peugeot: étude de cas», SRC droit, site web: [www.psa-peugeot-citroen.com](http://www.psa-peugeot-citroen.com), consulté le: 12/02/13.

<sup>77</sup> IESF, «stratégies des constructeurs et équipementiers et régulations publiques», cahier N° 12 crise automobile, p.22

la seule grande géographie qui connaît une dynamique de forte croissance à long terme, l'exemple évident de Dongfeng Motors. Il lui suffit d'être parmi les leaders Chinois (leader de la construction automobile en Chine avec SAIC et FAW) pour être en forte croissance et pour ainsi créer de la valeur TSR de 27% en moyenne sur 2003-2013 comme l'illustre la figure n°36 (**voir annexe n°07, p.242**). La stratégie des constructeurs chinois s'appuie d'abord sur la conquête du marché intérieur. Il existe en Chine une centaine de constructeurs automobiles, même si les dix premiers contrôlent 85 % de la production nationale (Dongfeng détient 15 % du marché chinois). Dans cette industrie où la présence d'un constructeur étranger sans partenaire local est interdite, chaque constructeur chinois peut avoir plusieurs partenaires étrangers: l'objectif est d'acquérir leurs technologies et de produire et vendre en Chine des voitures de marques étrangères.

#### **4. Rôle de l'Etat dans l'accompagnement et le soutien de ses entreprises**

Plusieurs définitions existent pour qualifier ces interventions, des rapports et institutions les traitent comme « des aides aux entreprises »<sup>78</sup>. En ce qui concerne notre étude, nous allons porter une attention particulière à la qualité de l'environnement économique en l'occurrence les dispositifs institutionnels mis en place par l'Etat dont le but d'intervenir et d'apporter des aides au secteur automobile, car c'est sur cette idée que repose l'une des hypothèses de notre recherche et l'extension de la réflexion sur la compétitivité des nations. Les aides aux entreprises, concernent des transferts de richesse, ces transferts peuvent être financiers (subventions ou crédits d'impôt), ou ayant une valeur financières mais nécessitant une valorisation particulière (allègement d'impôt, cotisation sociale, apports en fonds propres), soit indirect ou collectif, concourant ainsi au soutien des entreprises, ou permettant d'assurer la qualité de l'environnement économique de plus en plus d'études<sup>79</sup> font de cet environnement économique un paramètre essentiel de la compétitivité.

##### **4.1. Cas des entreprises françaises et allemandes**

L'Allemagne a fait le choix de limiter l'augmentation des salaires: cette stratégie a conduit à une hausse très forte de la part des exportations dans le PIB mais à une certaine atonie de la consommation. La France, au contraire, a fondé sa croissance sur le soutien de la consommation, quitte pour cela à différer le retour à l'équilibre des finances publiques. Les

---

<sup>78</sup> Comme par exemple, la commission européenne, l'OMC, l'OCDE, INSEE.

<sup>79</sup> Rapport *doing business* de la banque mondiale qui évalue le poids des formalités fiscales, « 1st pillard » du rapport sur la compétitivité du *world Economic forum*, ...

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

moteurs de la croissance en France et en Allemagne sont ainsi devenus très différents: croissance portée par la consommation en France, par les exportations en Allemagne, 35 heures et soutien au pouvoir d'achat en France, réduction du coût du travail et augmentation de la TVA en Allemagne, le résultat a été une réduction du déficit public en Allemagne, absence de retour à l'équilibre en France. **La figure n°38 (annexe n°07, p.243)** présente les corrélations de la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne. Les différences de fonctionnement du marché du travail, les chocs sur les coûts, la durée du travail et la hausse des coûts salariaux horaires. Ces données ont entraîné une divergence des coûts, qui aggravent les écarts de compétitivité. Le modèle fait apparaître le risque de divergence cumulative si ces enchainements négatifs n'étaient pas interrompus rapidement.

### **4.1.1. Politique de travail opposée**

Il y a dix ans, les deux pays ont conduit des politiques de travail opposées. L'Allemagne a engagé des réformes profondes: allégé les charges sur le salaire, adopté une politique de compétitivité assumée par l'opinion. La France a choisi la réduction uniforme de la durée du travail. Cette contrainte a entraîné une hausse des coûts salariaux, bloqué la capacité d'adaptation et réduit les marges financières des entreprises<sup>80</sup>. (Modération salariale en Allemagne) et en France (baisse de la durée du travail et hausse des coûts salariaux horaires). Au cours des années 2000, ces différences ont entraîné une divergence des coûts qui a créé une divergence des résultats des entreprises et aggravé l'écart entre les facteurs structurels de la compétitivité. La modération salariale<sup>81</sup> obtenue à la fois par la négociation sur le maintien de l'emploi dans les usines allemandes et par le renversement du pouvoir de négociation entre patronat et syndicats procurant un avantage décisif aux exportateurs allemands<sup>82</sup>». La part de l'industrie dans l'économie a été stabilisée (26,5% en 2009). Le rythme des délocalisations s'est réduit: une entreprise sur onze choisissait de délocaliser en 2007, contre une sur huit en 2003, tandis que 20% des unités de production délocalisées en 2001-2002 ont été rapatriées sur le sol allemand. L'effort allemand de réduction des coûts a réduit à néant l'avantage de prix français, de l'ordre de 10 % au début de la décennie, avec des produits de qualité ou d'image de marque supérieurs<sup>83</sup>. Grâce à une bonne coopération entre l'Etat, les employeurs

---

<sup>80</sup> [www.coe-rexencode.fr](http://www.coe-rexencode.fr), consulté le: 07/06/13.

<sup>81</sup> Baisse des salaires réels en dépit de gains de productivité

<sup>82</sup> Helene Erkel-ROUSSE et Marguerite GAMERO, «performance à l'exportation de la France et de l'Allemagne», conseil d'analyse économique de la France, 2010, p.94.

<sup>83</sup> L. SCHWEITZER et O. FERRAND, «investir dans l'avenir: une politique globale de compétitivité pour la France» rapport de terra nova, site officiel: [www.tnova.fr](http://www.tnova.fr), date de consultation: 02/07/12.

#### CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

et les salariés, le pays enregistre une progression importante du taux d'emploi, du taux d'activité et un recul du taux de chômage à partir de 2006. La gestion conjoncturelle de l'emploi au cours de la crise s'est aussi avérée plus favorable en Allemagne qu'en France.

##### **4.1.2. Mesures et mécanisme de soutien au secteur automobile**

Côté R&D, l'Etat allemand s'attache principalement à rapprocher secteur privé et secteur public, grâce à la mise en place de clusters et une politique d'excellence. Ce pilotage fédéral et local du système de recherche et d'innovation est sans doute une des clefs de la diffusion de l'innovation dans le territoire, au bénéfice de la compétitivité des entreprises allemandes<sup>84</sup>, avec un système de formation professionnelle en alternance, qui associe l'apprentissage en entreprise à de l'enseignement. Par ailleurs, l'économie française souffre d'un niveau d'innovation faible et d'une carence en activités de R&D par rapport aux autres Etats occidentaux. Les entreprises y jouent un rôle primordial, comme on peut l'observer chez Volkswagen. La régulation du système s'opère au niveau des corporations: représentés par des commissions au niveau fédéral et régional.<sup>85</sup>

Le secteur automobile en France est en pleine tourmente, la crise économique a révélé, depuis 2008, la nécessité d'adapter les stratégies des acteurs de l'automobile à un contexte profondément modifié depuis une dizaine d'années. Ce constat a fait que l'Etat a mis en place un mécanisme de soutien au secteur automobile en 2009. L'aide est conditionnée au maintien de la production en France et à des engagements de la part des constructeurs tant en termes de volume de production que de la chaîne de sous-traitance (**voir fig. N°39, annexe n° 07, p.243**). C'est ainsi que depuis 2008, se sont succédés des initiatives à l'échelle européenne, nationale ou régionale pour soutenir la filière automobile :

- Charte nationale de soutien et d'accompagnement du secteur automobile (juillet 2008);
- Etats généraux de l'automobile et mesures de soutien de la filière (Mars 2009);
- Plate forme de la filière automobile (PFA) mise en place en juin 2009;
- Comité stratégique de la filière automobile installé en octobre 2010;
- Plan de soutien du gouvernement à la filière automobile (25 juillet 2012);
- Plan d'action pour l'industrie automobile de l'UE en 2020 (8 novembre 2012)<sup>86</sup>.

---

<sup>84</sup> Romain JEANTET et autres, 2011/2012, Op.cit, p.22.

<sup>85</sup> Idem, p.21.

<sup>86</sup> O. P. DUBOIS-TAINE et autres, «crise automobile, stratégies des constructeurs et équipementiers et régulations publiques», IESF Cahier N° 12 par le comité transport, avril 2013, p.25

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

Pour soutenir le marché et encourager les propriétaires d'un véhicule ancien à le remplacer par une nouvelle voiture plus verte, le gouvernement a apporté la prime à la casse à 1000 euros pour la reprise d'un véhicule de plus de dix ans et l'achat d'un véhicule neuf. Dans le cadre du plan automobile, le fonds d'investissement de la filière (600MEuros) a été mis en place de façon opérationnelle depuis janvier 2012 (cofinancé par Renault et PSA et le fonds stratégique d'investissement à hauteur de 200 millions chacun). Le contrat de filière intègre une vision commune, des axes de R&D, la responsabilité des acteurs et leur internationalisation. Pour assurer le développement de la capacité d'innovation de la filière, l'Etat a réformé le crédit impôt recherche (porté à 2.7 milliards annuel) dont la branche automobile est l'un des premiers bénéficiaires.<sup>87</sup> PSA procèdera à deux augmentations de capital, pour un total de 3milliards d'euros afin de permettre l'arrivée de ces deux nouveaux actionnaires de référence (l'Etat et Denfeng), qui injecteront 800 millions d'euros, détiendront chacun 14% du capital de PSA, soit autant que la famille Peugeot qui voit ainsi sa part diluée<sup>88</sup>.

### **4.2. Cas des entreprises américaines et japonaises**

L'analyse de l'industrie automobile américaine et japonaise montre que la focalisation de l'aide publique est utilisée afin d'améliorer la spécialisation industrielle des pays. Le cas de Toyota au Japon a montré le lien extrêmement fort, qui unit les Etats aux industries et aux marchés automobiles.

#### **4.2.1. Redressement industriel américain**

Malgré la crise de 2008, l'économie américaine s'est redressée grâce à l'esprit d'entreprendre américain et aux nouvelles mesures de soutien adoptées par l'administration fédérale et par les États, mais surtout grâce à la compétitivité des entreprises américaines, ce qui a engendré une relance de l'industrie automobile américaine par la compétitivité. GM s'est débarrassée de ses dettes, du fait qu'elle est passée sous *chapter 11* du code américain des faillites<sup>89</sup>. Aux Etats-Unis, la recherche privée est massivement financée et les interventions de la puissance publique sont ciblées. A partir des années 1980, les Etats-Unis se sont progressivement dotés d'un cadre législatif cohérent pour stimuler les transferts de

---

<sup>87</sup> O. P. DUBOIS-TAINE et autres, 2013, *Ibid.*

<sup>88</sup> www.bfmtv.com, date de consultation: 26/04/14

<sup>89</sup> GM a reçu au total 52 milliards d'aide du gouvernement au moment où il se plaçait sous la protection de la loi sur les faillites. Sur cette somme, 45,3 milliards ont été convertis en actions, ce qui équivaut à 61% de l'entreprise sous contrôle public.

#### CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

technologies du public vers le privé. L'Etat américain avait volé au secours du géant automobile, qui, acculé de dettes et face à un secteur en crise, a dû déposer le bilan en 2009. Le plan de sauvetage qui a totalisé 49,5 milliards de dollars, entré dans le cadre du programme d'aide baptisé TARP ("trouble asset relief program") destiné aux banques et au secteur automobile en difficulté. Le Trésor avait octroyé des prêts à GM, ensuite transformés en participation représentant une nationalisation provisoire du premier constructeur automobile américain, l'Etat détenant finalement 60% du capital<sup>90</sup>.

#### **4.2.2. L'environnement japonais favorable : synergie entre acteurs**

Le Japon penche beaucoup plus sur l'innovation à la marge, plutôt que sur la quête de grandes percées technologiques fondées sur la recherche. Cette innovation à petits pas se fonde sur le haut niveau de qualification dans les ateliers, lui-même issu, au Japon, du marché intérieur du travail et de la formation sur le tas et, le pays s'est spécialisé, à l'échelle mondiale, dans des produits incorporant une forte composante des arts du technicien et de l'ingénieur. Les études de parts de marché par branche et les enregistrements de brevets confirment que ces modes sont très différents de ceux des États-Unis, qui misent sur les biotechnologies et les technologies de l'information. Les années cinquante<sup>91</sup> voient la firme (Toyota) réaliser ses apprentissages technologiques initiaux dans le domaine de la fabrication automobile. Elle est accompagnée dans sa démarche par le soutien du M.I.T.I. (accès aux financements à taux préférentiels de la *Japan development bank*, exemption de taxes sur les équipements importés, exonérations fiscales etc..) et par les transferts de technologie en provenance des pays occidentaux<sup>92</sup>. Le succès de Toyota s'explique par un ensemble de facteurs internes et externes. Des salaires relativement peu élevés, des conditions d'imposition et d'exportation favorables et le caractère innovateur de Toyota ont procuré aux japonais une forte position concurrentielle tant sur le plan des prix de revient que sur celui de la qualité<sup>1</sup>.

#### **4.3. Rôle des Etats dans les pays émergents: cas des entreprises coréennes et chinoises**

L'automobile est clairement un des objectifs prioritaires du gouvernement chinois, tant pour faire face aux considérables besoins du marché intérieur que pour prendre une place

---

<sup>90</sup> <http://www.challenges.fr>, date de consultation: 10/04/14.

<sup>91</sup> Période marquée par la mise en œuvre du Kanban n°1 (1952-1965)

<sup>92</sup> M. C. BELIS-BERGOUIGNAN et Y. LUNG, «processus de diversification et flexibilité productive dans l'industrie automobile japonaise », communication présentée à la 1<sup>ère</sup> rencontre internationale GERPISA n°12, Paris, juin 1993, p.32.

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

significative sur le marché mondial. Ce n'est qu'au cours des années quatre vingt que la Corée fut reconnue comme un pays constructeur mondial d'envergure, alors que les bases de son dynamisme remontent à 1973, avec la promulgation du « **plan de développement stratégique** » du gouvernement, se sont combinés la volonté d'expansion des dirigeants de l'entreprise, les accords de coopérations avec des firmes internationales, une politique de bas salaires et un marché intérieur protégé auquel il faut ajouter des exportations subventionnées, quand nécessaire par le gouvernement<sup>93</sup>.

### **4.3.1. La politique gouvernementale coréenne**

Hyundai réussit à lancer le premier modèle entièrement conçu et fabriqué en Corée grâce au plan de développement de l'industrie automobile adopté par le gouvernement. C'est ce dernier qui désigna les constructeurs automobiles retenus et décida du niveau des taxes et des aides financières accordées pour atteindre les objectifs fixés. Il imposa également une politique d'encadrement des salaires dans une industrie considérée comme stratégique, et réduisit l'influence des syndicats. Si la Corée du Sud est désormais un pays riche, elle a conservé sa capacité à poursuivre sur la durée une stratégie de développement dynamique et impulsée par l'État. Elle a développé des infrastructures de communications électroniques parmi les plus performantes du monde. Les décideurs coréens étaient conscients que les pays pauvres sont confrontés à des défaillances du marché qui ne peuvent être surmontées que par des interventions de l'État<sup>94</sup>. Le gouvernement peut contribuer à régler les problèmes de coordination qui compromettent la production de nouveaux biens, et encourager des activités favorisant des économies d'échelle et la diffusion de connaissances au bénéfice des entreprises. Ainsi, l'un des principes clés de la politique coréenne a été d'inciter les entreprises à se lancer dans des activités qui requièrent des technologies et des compétences avancées<sup>95</sup>. Un autre principe clé des politiques de développement coréennes consistait à encourager la concurrence pour faire en sorte que les subventions et la protection soient utilisées à bon escient.

### **4.3.2. Les objectifs du gouvernement chinois**

La Chine, premier marché automobile du monde, va limiter les investissements des constructeurs automobiles étrangers pour encourager son industrie nationale (**voir fig. N°40**,

---

<sup>93</sup> M. FREYSSENET et autres, Op. Cit, p.173.

<sup>94</sup> Z. SAKALA, «étude comparative sur les politiques d'exportation de l'Egypte, du Maroc et de la Tunisie», Banque africaine de développement, 2011, p.228

<sup>95</sup> Z. SAKALA, 2011, *Ibid.*

## CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

**annexe n°07, p.243).** Réellement l'avantage-prix de la Chine va bien au delà d'une simple problématique de main-d'œuvre bon marché, ou de sous-évaluation de la monnaie, ce dernier est un pays immense et pauvre, mais qui devient concurrentiel et finance avec les pays rentiers le déficit américain. Les autorités chinoises, à l'instar de celles des autres pays asiatiques, mènent une stratégie de développement largement financée par des exportations massives, comme le montre amplement l'essor de l'excédent commercial. A l'instar de l'Allemagne dans les années 60, la classe moyenne émergente chinoise découvre l'automobile, symbole du développement économique, qui leur donne l'occasion de s'affranchir des décennies de collectivisme en affichant leur individualité et leur indépendance.

Le gouvernement chinois a défini des objectifs clairs pour l'industrie automobile: le marché devra être dominé par les constructeurs nationaux. A l'heure actuelle, les marques étrangères telles que VW, GM, Hyundai, Nissan, Honda ou Toyota se taillent encore la part du lion (57 %) sur le marché chinois. Toutefois, ces constructeurs ne peuvent vendre leurs véhicules que par le biais d'une joint venture avec une entreprise chinoise. En outre, les dirigeants de Beijing transforment les entreprises automobiles chinoises en groupes compétitifs au plan international à coup de fusions et de rachats.

Le gouvernement cible en particulier les groupes tels que FAW, SAIC, Dongfeng et Changan. Sont également dans le viseur de Beijing de plus petites entreprises telles que BAIC, GAIC Chery et Geely (qui a racheté Volvo à Ford). De même, les constructeurs privés comme l'étoile montante de l'année dernière, BYD, font leur entrée sur le marché avec l'objectif affiché de décrocher la place de numéro un d'ici 2015. En d'autres termes, les leaders actuels du marché vont devoir faire face à une lutte acharnée autour de l'eldorado made in China. En termes de production, la Chine est ainsi devenue le premier marché automobile de la planète, avec une croissance annuelle de 21%, la production automobile chinoise se démarque d'autres grands marchés tels que les Etats-Unis ou le Japon.

### **Conclusion**

Comprendre la compétitivité d'une nation à travers un secteur stratégique, nous permet de tirer les remarques suivantes: faiblesse du secteur automobile français vis-à-vis de l'Allemagne du fait du positionnement sur le haut de gamme et d'une forte présence dans les zones dynamiques. L'exemple de la Corée du sud qui tirait bénéfice de la longueur de la durée

#### CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

du travail salarié à temps plein et par an, la relative faiblesse des prélèvements obligatoires et de la puissance de ses groupes. Son action a couvert aussi bien la mise en place et l'organisation de l'infrastructure électronique que les aides financières et fiscales en passant par une gestion efficace de l'ouverture extérieure, limitation des exportations, choix sélectifs des investissements étrangers, un pari très fort sur l'éducation, le choix d'une économie ouverte et tournée vers l'exportation, un haut niveau d'épargne et donc d'investissement. Les exemples japonais (la forte symbiose entre le gouvernement japonais et ses entreprises) et coréen peuvent se reproduire dans les pays à forte tradition industrielle et où le rôle de l'Etat est déterminant à l'instar de la Chine. L'exemple des Etats-Unis illustre bien le rôle des gouvernements dans l'amélioration de la compétitivité, par la création d'un environnement favorable aux affaires, en facilitant l'accès aux marchés et aux ressources et en fournissant le cadre de réglementation et des services de soutien aux entreprises.

Une première contribution de ce travail a été le fait d'effectuer une analyse comparative qui réunit l'information extraite, l'étude du comportement stratégiques des entreprises étudiées, d'une part et celui de l'Etat d'autre part. Il faut souligner que le rôle de l'Etat est crucial, car il intervient dans les grands enjeux de l'évolution de l'industrie automobile et cherche souvent à tirer profit des succès de celle-ci comme c'est le cas de GM aux USA. La recherche comparative nous a permis de faire un constat important: les constructeurs automobiles ont adopté leurs propres stratégies managériales et différentes stratégies globales selon le contexte dans lequel ils ont évolué. Cependant, la comparaison de ces dernières ne peut pas expliquer à elles seules la réussite de certains constructeurs au détriment d'autres, à cet effet, nous avons analysé le rôle qu'a joué l'Etat dans l'accompagnement de ses entreprises dans les pays examinés. Il s'avère que le principal facteur explicatif demeure le système d'intelligence compétitive adopté, car dans tous les cas les Etats ont apporté leur soutien et ont accompagné leurs entreprises, cependant, les résultats diffèrent:

Nous pourrions mettre en relief quelques implications intéressantes de notre étude et par là, confirmer notre troisième hypothèse. C'est la mise en place d'un dispositif d'IC performant qui est la source de la synergie entre les facteurs macro et microéconomiques et d'une meilleure stratégie de compétitivité. La capacité des constructeurs nationaux à y acquiescer et à maintenir des positions dominantes, pour disposer de bases domestiques nécessaires à la construction de leurs stratégies internationales doivent beaucoup aux Etats et à leurs dispositifs de veille institutionnelle, comme l'illustre les cas suivants:

#### CHAPITRE IV: APPROCHE COMPARATIVE DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE – CAS DE: FRANCE-ALLEMAGNE; ETATS-UNIS D'AMÉRIQUES- JAPON; CHINE-CORÉE DU SUD

**Cas de France – Allemagne:** L'intervention de l'Etat français dans une perspective de sauvegarde de son industrie s'est avérée insuffisante, cela peut être expliquée en grande partie par les limites (la défaillance) du système d'IC français, vis-à-vis du système allemand dont l'efficacité repose sur une perception forte et collective de l'intérêt national. En effet, la compétitivité industrielle allemande repose sur des facteurs résidant dans l'efficacité d'un système de gouvernance politique, économique et sociale qui réussit à optimiser le capital humain du pays à la fois dans sa diversité territoriale et les multiples facettes de ses applications, cette dernière procède d'une logique systémique, d'où la performance de VW et les difficultés de PSA.

**Cas des USA – Japon:** Le système d'IC japonais se base sur le triptyque «Etat-entreprise-citoyen», matérialisé par un décloisonnement et une forte synergie entre ses différents acteurs, qui agissent de manière concertée depuis longtemps avec des résultats positifs très tangibles, Il s'appuie sur les agences gouvernementales, le MITI, l'Organisation japonaise du commerce extérieur, les agences de publicité et la grande industrie, alors que le dispositif d'IC américain, plus récent, s'est caractérisé malgré sa puissance, par un déficit d'efficacité collective<sup>96</sup>, illustré notamment par la faiblesse des synergies entre l'État et les entreprises. Ce qui explique en grande partie, le succès et les surprofits de Toyota même durant les périodes de crise et les difficultés de GM qui a fait face à de graves difficultés (faillites) malgré sa performance.

**Cas de la Chine – Corée du sud:** La réussite de Hyundai est en grande partie due au fait que les décideurs coréens avaient une vision de ce à quoi ils voulaient parvenir et comprenaient comment le gouvernement pouvait contribuer à la réalisation de cet objectif, peu de pays peuvent développer une industrie automobile à une telle vitesse. L'Etat a pris des mesures décisives pour encourager et soutenir l'initiative privée, sans y substituer. L'émergence de l'industrie automobile chinoise vient du fait que son dispositif d'IC nationale ne s'est développé que depuis peu, malgré que l'Etat chinois ne parle pas de veille institutionnelle il en utilise les méthodes sur la scène internationale.

---

<sup>96</sup> P. CLERCI, Op. Cit, p.332.

*Chapitre V :*

*La compétitivité de l'économie  
algérienne : état des lieux et perspectives*

## **Introduction**

La mondialisation des économies s'est accélérée au cours des trois dernières décennies, rendant les pays fortement interdépendants et le monde plus complexe, ce qui conduit à l'intensification de la concurrence entre les nations. À cet effet, se développe une compétition économique internationale très vive. Dès lors, les pouvoirs publics doivent prendre des mesures efficaces et au moment adéquat, l'Etat doit contribuer à la mise en place d'un environnement compétitif national, grâce à des capacités organisationnelles en matière industrielle, sa contribution demeure cruciale pour favoriser la création de cette valeur exceptionnelle et favoriser la croissance économique et la création d'emploi. Dans ce contexte, l'Algérie dont l'économie est depuis longtemps mono-exportatrice, est condamnée, à diversifier ses exportations et à promouvoir les productions hors hydrocarbures. La volonté grandissante de notre pays de s'intégrer dans l'économie mondiale soulève de nouveaux défis pour le secteur productif algérien, dès lors sa compétitivité demeure faible par rapport à ses pays voisins. Parmi les questions essentielles à se poser pour l'avenir économique de l'Algérie, figure celle de sa compétitivité. L'appréciation de la compétitivité nationale doit être rénovée, dans cette perspective comment notre pays peut-il bâtir une économie solide, capable de faire face aux défis de la productivité et de la compétitivité internationale ?

Nous allons tenter dans ce chapitre, d'effectuer une analyse de compétitivité globale de l'économie algérienne, qui nous permettra d'abord, dans une première section, de présenter l'évolution de la situation compétitive en Algérie au cours de ces dix dernières années et vu que le secteur automobile constitue le cas de notre étude, il est intéressant d'analyser sa place au sein de notre économie. En suite, dans une deuxième section, nous allons mettre en lumière l'importance du pôle de compétitivité comme une plate –forme techno- économique permettant de renforcer la compétitivité des entreprises notamment dans les activités les plus créatrices de la valeur ajoutée d'une part, et d'améliorer l'attractivité des territoires dans lesquelles ces entreprises sont implantées, d'autre part. Pour ce faire, nous allons analyser les avantages que procurent les pôles de compétitivité et les perspectives de leur création au sein de l'économie algérienne.

## **Section 01 : La compétitivité globale de l'Algérie**

Un certain nombre d'indicateurs sont retenus pour l'étude, publiés dans des rapports sur la compétitivité, qui permettent de faire ressortir un état des lieux sur la compétitivité d'une économie donnée, en référence à un ensemble de pays. Ils fournissent des informations contrôlées et objectives qui peuvent être utilisées par les décideurs et les autres acteurs, et servent à susciter des échanges entre les secteurs public, privé, universitaire et de la recherche sur l'importance de la compétitivité dans l'entretien d'une dynamique de croissance économique soutenue. Dans cette étude, nous allons nous limiter aux principaux indicateurs composites (GCI, *ease of doing business*), les plus utilisés pour des fins de comparaisons internationales et d'analyse des situations économiques de chaque pays.

### **1. La compétitivité macroéconomique de l'économie algérienne**

La compétitivité d'un pays dépend de sa capacité à mobiliser ses richesses. Alors que les performances de l'économie algérienne la situent dans les pays à revenu intermédiaire, ses potentialités importantes restent peu valorisées. Nous allons procéder à la présentation de l'évolution de la situation compétitive de notre pays au cours de cette dernière décennie.

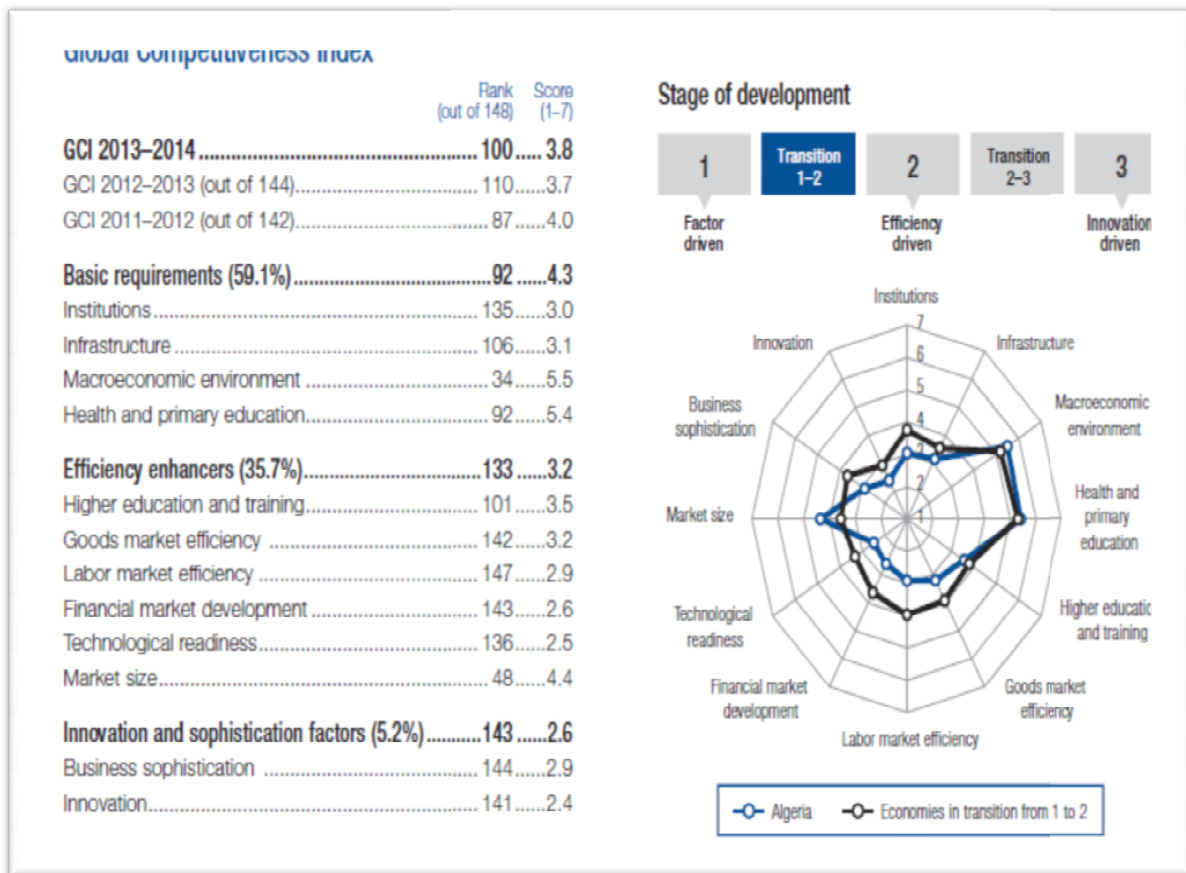
#### **1.1. La compétitivité de l'économie algérienne vue par le World économique forum**

Dans ce qui suit, nous allons concentrer notre analyse sur le rapport de 2013, où l'Algérie occupe la 100<sup>ème</sup> place sur 144 pays, dans le classement établi par le *WEF* sur la compétitivité mondiale.

##### **1.1.1. Etats des lieux de la compétitivité de l'économie algérienne selon le GCI**

D'après le GCI, l'Algérie étant en retard dans la compétitivité, se trouve en recul dans le classement de cet organisme, soit 87<sup>ème</sup> sur 142 pays en 2011 elle se retrouve 100<sup>ème</sup> en 2013. Ce qui démontre soit un avancement de la compétitivité internationale, soit une baisse ou une stagnation de notre compétitivité.

Figure N°13: La compétitivité algérienne d'après le WEF



Source: Klaus Schwab, "the global competitiveness report 2013/2014", p102

Cette organisation non gouvernementale a indiqué que l'Algérie est confrontée à la «refonte du cadre institutionnel et l'amélioration de l'efficacité des marchés des biens et services». Mais deux nouveaux facteurs essentiels ont contribué au recul de l'Algérie dans le classement mondial de compétitivité économique des Etats, il s'agit de:

- i. La corruption qui gangrène l'économie et les institutions du pays, bien que les institutions jouent un rôle déterminant dans le développement économique et la croissance<sup>1</sup>.
- ii. Ainsi que la nouvelle donne sécuritaire qui exige aux entreprises des coûts importants à même de garantir la sécurité des installations et des personnes. Certains services financiers ne sont pas disponibles, sinon coûteux.

Le pays se classe 143<sup>ème</sup> sur l'indicateur mesurant la solidité des banques. Outre ces aspects, qui ne sont tout de même pas des moindres, le WEF fait constater également que l'Algérie est parmi les rares pays qui ne sont pas encore membres de l'OMC, ce qui dégage

<sup>1</sup> BOUZIDI. A, «économie algérienne : Eclairage», Edition ENAG, 2011, p.93.

**CHAPITRE V : LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ÉCONOMIE ALGÉRIENNE : ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES**

l'image d'une économie peu ouverte. Néanmoins, certains aspects positifs capables de placer l'Algérie sur une trajectoire de croissance, tel que l'environnement macroéconomique, où elle est classée 34<sup>ème</sup>. Bien que le pays fonctionne mal sur la plupart des aspects économiques, il dispose d'un bon nombre d'avantages qui soutiennent le potentiel de l'Algérie à l'avenir. L'Algérie se classe 141<sup>ème</sup> en matière d'innovation, ceci ne peut être expliqué que par les faibles dépenses en matière de R & D, qui représentent moins de 1% du PIB. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche.

**1.1.2. Comparaison entre l'Algérie et ses pays voisins (Maghreb)**

Un coup sévère pour l'image de l'économie algérienne. Elle devance seulement la Libye et le Yémen dans la région MENA, deux pays durement frappés par le printemps arabe et les crises politiques.

**Tableau N° 10: Evolution du classement de l'Algérie par rapport à ses voisins d'après l'indicateur de la compétitivité globale « GCI »**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>L'Algérie</b>	78/117	76/125	81/133	99/134	93/133	86/139	87/142	110/144	100
<b>L'Egypte</b>	52	63	77	81	70	81	94	107	118
<b>Le Maroc</b>	76	70	64	73	73	75	73	70	77
<b>La Libye</b>	/	/	88	91	88	/	/	113	108
<b>La Tunisie</b>	37	30	32	36	40	32	40	83	/

**Source: Conception des données des rapports annuels du World Economic forum : 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013».**

Des pays, comme l'Egypte et la Tunisie, durement affectés par l'instabilité politique, réalisent de meilleures performances que l'Algérie. D'après le GCI, on estime que le défaut de compétitivité de l'économie algérienne tire sa source d'une multitude de maux, alors que même si la Tunisie qui était classée, 40<sup>ème</sup> sur 142 pays, lors du précédent classement (2011-2012) dégringole de plus de 43 places pour se situer à la 83<sup>ème</sup> place, derrière le Maroc à la 77<sup>ème</sup> place, elle devance l'Algérie à la 100<sup>ème</sup> place dans ce dernier rapport (2013/2014). Comparativement aux derniers classements de 2011 et 2012, l'Algérie a perdue 23 places, mais a récupéré 10 places cette année (2013). Pour un pays qui, d'après l'avis de la majorité des économistes, aurait pu profiter de l'instabilité qui secouait le monde arabe, son recul dans

le classement mondial, ainsi que sur la liste des pays de la région MENA<sup>2</sup>, est préjudiciable pour l'image de marque de son économie.

### **1.2. Climat des affaires: l'indice « *Ease of doing business* » de la banque mondiale**

L'indice « facilité de faire des affaires » est publié annuellement, classe les pays en fonction de la qualité du climat des affaires qui y règne, est apprécié et évalué sur la base d'une série d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs mesurables pour faciliter la comparabilité<sup>3</sup>. Le but recherché par cette évaluation est de donner des informations sur l'état général et sur des aspects spécifiques d'un environnement donné: un pays, une région, un marché... Ces informations portent aussi bien sur des aspects politiques qu'économiques, sociaux et réglementaires.

**Tableau N°11: Rang de l'Algérie selon les dix critères d'attractivité de la BM**

Critères/ Rang de l'Algérie	2012	2013
	150	152
<b>Création d'entreprise</b>	155	156
<b>Octroi de permis de construire</b>	137	138
<b>Raccordement à l'électricité</b>	161	165
<b>Transfert de propriété</b>	172	172
<b>Obtention de prêts</b>	152	129
<b>Protection des investisseurs</b>	79	82
<b>Paiement des impôts</b>	165	170
<b>Commerce transfrontalier</b>	128	129
<b>Exécution des contrats</b>	125	126
<b>Règlement de l'insolvabilité</b>	60	62

**Source: Conception d'après des données collectées des rapports de doing business; site consulté: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org), date de**

Ce tableau nous renseigne sur la facilité ou la difficulté pour qu'un entrepreneur démarre et exploite une petite ou moyenne entreprise (PME) conformément à la réglementation en vigueur au moyen d'indicateurs de comparaison. Il ya lieu d'analyser la structuration des territoires en matières d'offre de facteurs de localisation des entreprises. Des études relatives

<sup>2</sup> MENA est l'acronyme de «*Middle east and north africa*» (littéralement, « Moyen-Orient et Afrique du Nord») régulièrement utilisé dans les écrits académiques et d'affaires. Il désigne une grande région, depuis le Maroc au nord-ouest de l'Afrique jusqu'à l'Iran au sud-ouest de l'Asie, qui comprend généralement tous les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. La MENA comprend plusieurs pays qui possèdent de vastes réserves de pétrole et de gaz naturel essentielles au maintien des activités économiques mondiales.

<sup>3</sup> Voir chapitre III, p. 119.

au développement du secteur privé en Algérie et au climat des investissements ainsi que les différentes analyses faites sur le système juridique et judiciaire algérien qui a trait aux entreprises, ont révélé des inadéquations des règles appliquées au monde des affaires, particulièrement en matière de: lenteur des procédures, complexité de constitution et fonctionnement des sociétés, interprétation étroite des textes, insuffisance du niveau des agents concernés, insuffisance de l'information...etc. Ce qui nous fait remarquer de **la faiblesse de la compétitivité et du climat des affaires en Algérie**. Ces dernières années, cette dernière porte essentiellement sur un déficit d'opérationnalité des politiques publiques. Des efforts ont été entrepris par l'Etat, à l'instar des avantages fiscaux accordés aux investisseurs (régime général, régime dérogatoire), la levée entière de la contrainte liée au contrôle technique obligatoire sur les marchandises à l'importation, la levée partielle de l'obligation du Crédit documentaire et l'interdiction d'exportation de produits céréaliers, l'installation du conseil national de la concurrence, du couloir vert en douane et de la dépenalisation de l'acte de gestion dans les entreprises publiques.

### **1.3. Etat de l'intégration de l'Algérie au marché mondial**

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, l'insertion de l'Algérie dans ses espaces d'appartenance et d'évolution (Euro-méditerranéen, Maghreb, Afrique) l'oblige à s'adapter aux exigences de compétitivité. Les perspectives d'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange de l'union européenne, à l'organisation mondiale du commerce existent et confirment la volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale. La compétitivité économique mesure la performance économique des pays, dans cette logique, nous allons étudier l'impact des différentes politiques d'ouvertures sur la compétitivité économique algérienne.

#### **1.3.1. Politique de la concurrence**

L'Algérie a mis en place un régime de concurrence régit par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003 qui abroge l'ordonnance N° 95-06 du 25 janvier 1995<sup>4</sup> modifiée et complétée par la loi 08-12 du 25 juin 2008<sup>5</sup>. Ce régime est largement inspiré de la législation européenne de la concurrence. Il a pour objectif la protection de la libre concurrence, la garantie de la transparence, la loyauté dans les pratiques commerciales et détermine des règles strictes

<sup>4</sup> Voir journal officiel n°09 du 22 février 1995.

<sup>5</sup> [www.diahconsulting.tumblr.com](http://www.diahconsulting.tumblr.com) , consulté le: 28/09/13.

## CHAPITRE V : LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ÉCONOMIE ALGÉRIENNE : ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

contre les pratiques déloyales des acteurs économiques. L'abus de position dominante est également interdite par ce régime, qui consiste à ce qu'une grande entreprise utilise sa position dominante sur le marché pour étouffer des concurrents de moindre taille, ainsi que l'interdiction des actions concertées qui créent ou renforcent ces positions dominantes. L'Algérie surveille aussi d'éventuels accords sur les prix entre les grandes entreprises qui risquent d'entraver la concurrence. Cependant, le régime sur la concurrence est vu par les opérateurs privés comme étant répressif (la persistance du favoritisme du secteur public). En effet le gouvernement demande aux opérateurs publics (administrations et collectivités, organismes d'Etat et entreprises publiques) d'acheter leurs biens et services d'abord et en priorité auprès d'autres institutions de l'Etat. D'ailleurs l'ensemble des pratiques dénoncées relève de la pratique d'abus de position dominante par les entreprises du secteur public. Un autre aspect qui marque la concurrence en Algérie, c'est bien le secteur informel qui représente 40 à 50%<sup>6</sup> du PIB<sup>7</sup>, la complexité de l'environnement des affaires décourage l'enregistrement des entreprises. L'existence de ce secteur exerce, à travers des pratiques déloyales, une pression sur le libre jeu de la concurrence et affecte la compétitivité des entreprises privées notamment de petite taille.

### **1.3.2. La recherche d'une maîtrise de l'ouverture et d'attraction des IDE**

En Algérie, l'instabilité politique et la guerre civile ont contribué à enrayer le processus de libéralisation économique pendant, près de dix ans. Le programme d'ajustement structurel (PAS) n'a été adopté qu'en 1994 et l'accord d'association avec l'union européenne n'a été ratifié qu'en avril 2002. À cet effet, l'amélioration de la compétitivité structurelle du pays, suppose dans la logique du décideur public, l'approfondissement de l'intégration internationale par l'ouverture aux capitaux productifs étrangers et la convergence institutionnelle vis-à-vis des partenaires, européens en particulier. Cette extension de la norme d'ouverture donnera lieu à une relance des négociations des accords internationaux. La signature de l'accord d'association avec l'UE (entré en vigueur en 2005) et l'adhésion à la Grande zone Arabe de libre-échange (engagée en 2004 et entrée en vigueur en 2009).

Les obstacles qui caractérisent le système économique algérien, retardent le développement économique du pays et empêche la valorisation de son potentiel. Malgré le

---

<sup>6</sup>L. SERAGHNI, «l'économie informelle en Algérie», publié le 04/11/12, site web : [www.cerclledesvolontaires.fr](http://www.cerclledesvolontaires.fr), consulté le: 28/09/13.

<sup>7</sup> Le PIB de l'Algérie est de 183 milliards de dollars pour l'année 2011.

rétablissement des équilibres macroéconomiques, la croissance demeure modeste. La baisse des IDE, qu'a connu l'Algérie en 2009, a été imputée dans une certaine mesure, à la crise financière mondiale, mais aussi aux conditions rigoureuses imposées et les nouvelles mesures en matière d'IDE introduite à la faveur des dispositions de loi de finance complémentaire.

### **1.3.3. Accord d'association avec l'union européenne**

L'accord constitue le cadre de la coopération entre l'UE et l'Algérie, dans les domaines politique, économique, social, scientifique et culturel, contient également des dispositions permettant de couvrir tant les questions politiques (internationales, internes, droits de l'homme et démocratie) que les questions de migration. Cet accord s'inscrit dans le cadre du processus de Barcelone lancé en 1995 et qui est basé sur le développement de la coopération dans les domaines du dialogue politique, du partenariat économique et de la coopération sociale/culturelle. L'Algérie a déployé un effort notable en faveur de la ratification de l'AA. Part ailleurs, le programme de réformes du gouvernement accorde une place privilégiée à l'accord d'association dans le cadre de la libéralisation de l'économie<sup>8</sup> et dont le but est l'amélioration de la compétitivité de l'économie algérienne et son intégration dans l'espace méditerranéen.

### **1.3.4. Les principaux objectifs visés par l'Algérie par son accession à l'OMC**

Notre pays ne pouvant se permettre de rester en marge d'une économie tendant à se mondialiser et soucieux avant tout de pérenniser et de raffermir sa volonté d'ouverture au commerce mondial a décidé, en 1999, de relancer et d'activer son processus d'accession à l'OMC.

- Libéralisation du commerce extérieur comme condition première de la diversification de la production et des exportations;
- Relèvement du niveau général de compétitivité du secteur industriel afin de le préparer à mieux affronter les effets d'une concurrence, de plus en plus large, des produits étrangers sur le marché domestique comme sur les marchés extérieurs; afin de mieux préparer les industries à affronter les effets de la concurrence internationale;

---

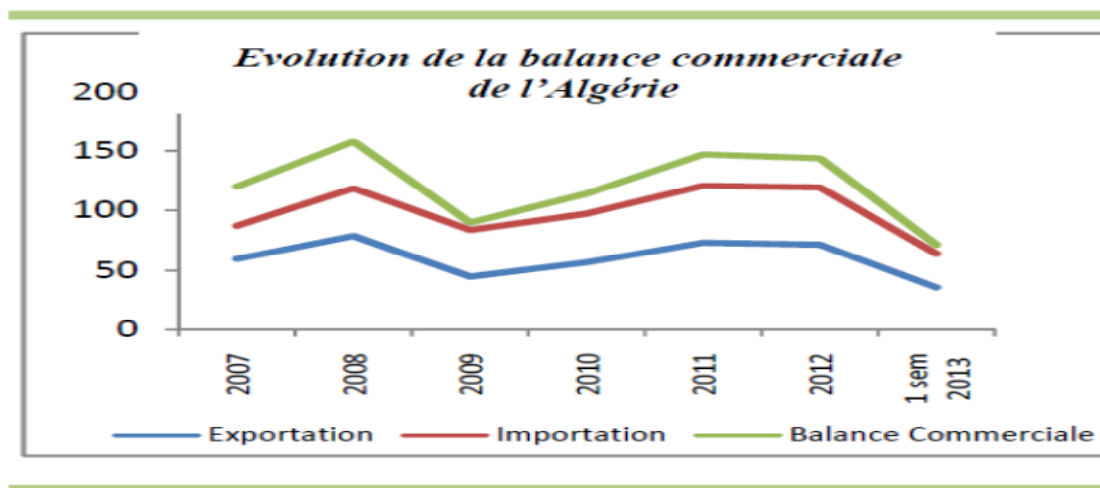
<sup>8</sup> Instrument européen de voisinage et de partenariat, Algérie, document de stratégie 2007/2013 & programme indicatif national 2007/2010.

- Maîtrise des importations de produits agroalimentaires, destinés à la consommation de la population<sup>9</sup>.

#### **1.4. Les échanges commerciaux avec l'Algérie : état des lieux du commerce extérieur**

L'Algérie n'est pas restée à l'écart des transactions avec l'étranger et ce malgré qu'elle ne soit pas à ce jour membre de l'OMC. Le commerce extérieur de l'Algérie est caractérisé par l'importante manne financière générée par les exportations d'hydrocarbures, lesquelles représentent près de 97% des exportations. Depuis l'année 2000, le volume total des échanges de l'Algérie avec l'extérieur a connu une évolution remarquable, il a bien augmenté en 2007 (97 milliards de dollars) et 2008 (118 milliards de dollars) puis diminué fortement en 2009 (84 milliards de dollars). Pour l'année 2011, les exportations étaient en croissance, en grande partie dû à la hausse du cours du baril (+ 39 % en 2011), permettant ainsi à l'Algérie d'afficher un excédent de la balance commerciale de 26,9 Mds USD en 2011<sup>10</sup>. La figure n°12 nous renseigne sur l'évolution de la balance commerciale de l'Algérie de 2007 jusqu'à 2013.

**Figure. N°14: Evolution de la balance commerciale de l'Algérie**



**Source: Agence algérienne de promotion des exportations algériennes, 1<sup>er</sup> semestre 2013, aout 2013, p.2, site web : <http://www.algex.dz> , date de consultation : 02/02/14.**

La balance commerciale de l'Algérie demeure fragilisée car elle dépend de la conjoncture internationale des matières premières, à l'export pour les hydrocarbures et à l'import pour les

<sup>9</sup>HEDIR. M, «le commerce extérieur Algérien; contraintes et perspective», journée d'études sur la stratégie algérienne en matière de commerce extérieur, organisé par le forum algérien pour la citoyenneté et la modernité, site web : [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz) , consulté le: 27/09/13.

<sup>10</sup> [www.iledefrance-international.fr](http://www.iledefrance-international.fr) , date de consultation: 19/10/2013.

produits de base. La courbe de la balance commerciale présente un profil similaire à celui des exportations, avec une chute plus accentuée pour l'année 2009, marquée par la baisse du baril de pétrole et une nette ascension des importations. En juin 2013, l'excédent de la balance commerciale de l'Algérie s'est établi à 7,557 milliards de dollars, contre 13, 939 milliards de dollars durant le 1<sup>er</sup> semestre 2012, enregistrant ainsi une baisse de presque de moitié (46%)<sup>11</sup>. De tout ce que nous avons établis, nous constaterons que nos revenus sont contributaires plus de nos recettes (pétrolières) que de la compétitivité de notre industrie.

## **2. Cadre institutionnel et programmes d'appui à la compétitivité des entreprises**

La compétitivité globale et la présence à l'étranger, ne peuvent assurer à elles seules la réussite sur le plan international, sans ce qui est essentiel, des entreprises performantes, ayant des structures managériales modernes et des mentalités acquises à la stratégie internationale. C'est là que se pose la véritable mise à niveau<sup>12</sup>. L'Algérie s'est engagée depuis la fin des années 1980 à garantir un cadre institutionnel adéquat aux exigences de l'économie de marché et le développement du secteur privé. De nombreuses lois ont été promulguées en guise d'encourager l'implantation des entreprises en leur facilitant les modalités de création, de procédures administratives...etc., comme elle a mis en place un ensemble de programmes d'appui destinés à améliorer la compétitivité de ses entreprises. Cependant, l'Algérie reste toujours faible en matière de compétitivité.

### **2.1. Programme national pour l'amélioration de la Compétitivité industrielle**

Ce programme est piloté par le Ministère de l'Industrie. Il a pour objectifs d'améliorer le potentiel de l'entreprise industrielle de plus de 20 salariés et de renforcer sa compétitivité. L'opération de la mise à niveau des PME, peut être résumée en deux grandes étapes: la réalisation d'un diagnostic stratégique global et l'établissement d'un plan de mise à niveau, cette opération peut être faite par un bureau ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise; ensuite la mise en œuvre des actions définies dans le plan de mise à niveau.

---

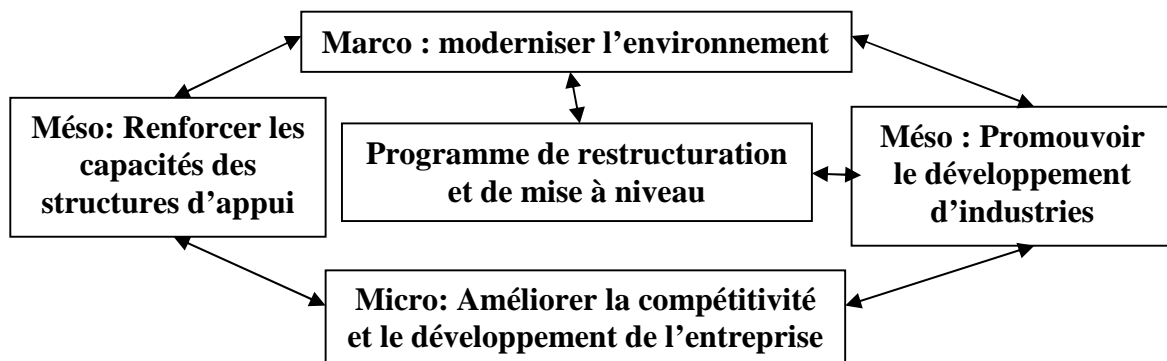
<sup>11</sup> Agence algérienne de promotion des exportations algériennes, 1<sup>er</sup> semestre 2013, aout 2013, p.2, site web : <http://www.algex.dz> , date de consultation : 02/02/14

<sup>12</sup> Conseil national du commerce extérieur, rapport des groupes de réflexion sur les politiques économiques et le commerce extérieur, Maroc, 2002, p.11.

## **2.2. Programme d'appui au développement des PME (Euro Développement PME)**

Le programme ED PME a été lancé à partir de 2002 et a pris fin en fin 2007. Il est le projet d'appui le plus important en termes de ressources mobilisées, avec un budget de 62,9 millions d'euros. Il vise la mise à niveau des entreprises privées industrielles ainsi que les entreprises qui sont liées au secteur de l'industrie dont la taille est comprise entre 20 et 250 salariés. Le projet est domicilié auprès du ministère de la PME et de l'artisanat et financé par ce dernier conjointement avec la Commission Européenne. Il est dirigé par une unité de gestion de projet (UGP) qui a pour missions, la coordination et la gestion opérationnelle des activités du projet. S'étalant sur cinq ans, il bénéficie d'un financement de 62 900 000 euros, dont 57 000 000 euros au titre de la contribution de la commission européenne, 3 400 000 euros accordé par le gouvernement algérien et 2 500 000 euros représentant la contribution des entreprises bénéficiant des prestations du programme. Le programme a ciblé 2 147 PME/PMI sur une population de 246716 activant en Algérie soit 0,008% du totale des PME/PMI<sup>13</sup>. Le schéma suivant synthétise les objectifs de ce programme :

**Figure. N°15: Récapitulatif des différents objectifs du programme de mise à niveau algérien**



Source: Adapté de : M. L. Dhaoui, « restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », ONUDI, 2002, p.72

## **2.3. Le programme national de mise à niveau des entreprises**

Afin d'améliorer l'environnement des entreprises de petite taille et de promouvoir leur développement, l'Algérie à l'instar de ses voisins méditerranéens s'est lancée depuis la fin des

<sup>13</sup> «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11<sup>ème</sup> Journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, trois-rivières, Canada, p.6/7.

années 1990 dans ce **programme de mise à niveau**<sup>14</sup>. Pour les experts de l'ONUDI (organisation des nations unies pour le développement industriel), la mise à niveau est définie comme: «l'action d'amélioration des performances de l'entreprise (production et croissance)<sup>15</sup> et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître». Ce dernier est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité au niveau des qualité/prix, d'amélioration des capacités de production, une ainsi qu'une insertion dans le marché mondial.

La mise à niveau des PME algériennes est venue après l'application d'un programme d'Ajustement Structurel, (P.A.S), il commence avec la lettre d'intention adressée au Fond Monétaire International (FMI) en 1989, ensuite avec le rééchelonnement de la dette extérieure pour finir les conditions du FMI entre 1994 et 1998. Le PAS contient un nombre de mesures à appliquer pour revenir à l'économie réelle à savoir: des mesures relatives à la stabilisation économique et à la maîtrise de la masse monétaire; des mesures relatives à la politique budgétaire, permettant de réduire le déficit des finances publiques à un niveau acceptable ; des mesures de restructuration pour corriger les déséquilibres économiques structurelles ; des mesures relatives à l'encouragement des initiatives de mobilisation des moyens de financement extérieur. (TOUAHER et DADDI-ADDOUN, 2002)<sup>16</sup>.

#### **2.4. Programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique**

Il a été adopté par le gouvernement en vue d'éviter le gaspillage et de permettre une meilleure compétitivité à notre économie nationale. Les investissements dans ce domaine se chiffrent à 62 milliards<sup>17</sup> de dollars US (4400 milliards de DA<sup>18</sup>) pour la période 2011-2030. En matière d'emploi la réalisation du programme ENR permettra la création de plus de 200 000 emplois directs et indirects. Il sera accompagné d'une stratégie industrielle qui permettra de porter le taux d'intégration des filières à plus de 80%, d'ici 2030. Il s'agira ainsi

---

<sup>14</sup> Ce concept est initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe. Le succès du programme PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement

<sup>15</sup>S. HAMDANE, «formulation du plan de mise à niveau», dossier documentaire INPED 22-25, Alger 2001, p.12.

<sup>16</sup> DADI –ADDOUN. N et SALAOUATCHI H. S, « mise à niveau et performance de la PME algérienne : Cas de la PME Jutop: 2002/2014 », Colloque international « performance et compétitivité des PME's entre contexte national et international », école supérieure de commerce, Alger, 02 et 03 mars 2014, p.07.

<sup>17</sup>Institut Choiseu, «baromètre de compétitivité énergétique des Etats », 2012, p.12.

<sup>18</sup> Idem, p.26

de promouvoir la participation de l'outil national dans le processus de mise en œuvre et de réaliser des unités de fabrication de matériels et d'équipements y afférents<sup>19</sup>.

### **2.5. La mise à niveau: une opportunité pour l'intelligence compétitive en Algérie**

La mise à niveau vise la compétitivité et la souveraineté des entreprises algériennes ce qui s'accorde totalement avec la finalité de l'intelligence compétitive. Dans son premier volet concernant l'appui direct aux PME, on a trouvé des points qui peuvent aider les PME à introduire une démarche d'intelligence compétitive. A l'instar du soutien à l'investissement immatériel (l'utilisation et l'intégration des TIC). Cependant, l'Algérie n'a pas encore adopté l'IC comme un système en faveur du renforcement de la compétitivité de ses entreprises. Si l'environnement national et international, imposé par la mondialisation, est bien pris en compte dans les efforts de développement de l'économie algérienne, c'est loin d'être le cas pour ce qui est du concept d'information. L'absence d'une véritable culture de l'information fait que l'intelligence compétitive demeure au stade du simple concept dont les contours sont encore loin d'être maîtrisés.

#### **2.5.1. Le développement de l'intelligence compétitive en Algérie**

En 2008, une nouvelle organisation de l'ex-Ministère de l'Industrie et de Promotion de l'Investissement (MIPI) a été mise en place, à cet effet une Direction Générale de l'Intelligence Economique des études et de la Prospective a vu le jour<sup>20</sup>. Depuis la création de cette direction générale, beaucoup d'actions ont été menées sur le terrain, à l'instar :

- Des colloques de sensibilisation présentés par des professeurs algériens, des employés du ministère, ainsi que des docteurs étrangers dans la matière, qui vise à sensibiliser les acteurs économiques nationaux (grande entreprise, PME privées/publiques, Société de Gestion des Participations, SGP, Organisations patronales, administration publique).
- Des conventions ont été signées avec des institutions cadre, telles que:
  - i.* La convention de collaboration conclue avec l'Université de la Formation Continue.
  - ii.* La convention avec l'Université Hadj Lakhdar de Batna.

---

<sup>19</sup> Rapport national d'Algérie, 19<sup>ème</sup> session de la commission du développement durable des nations unies, 2011, p.31.

<sup>20</sup> Décret exécutif N° 08-101 du 25 mars 2008 portant organisation de l'administration centrale du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, In JO N° 17 du 30/3/2008, p. 9

iii. La convention entre le MIPMEPI et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI).

### **2.5.2. Les contraintes liées à la mise en place d'un dispositif d'intelligence compétitive**

Si l'environnement national et international, imposé par la mondialisation, est bien pris en compte dans les efforts de développement de l'économie algérienne, c'est loin d'être le cas pour ce qui est du concept d'information. L'absence d'une véritable culture de l'information fait que l'intelligence compétitive demeure au stade du simple concept dont les contours sont encore loin d'être maîtrisés. Les principales contraintes se situent au niveau:

L'entreprise peut former une ou plusieurs personnes, internes à la veille grâce à des stages de formation ou des formations continues. Cependant, ces formations exigent parfois des pré-requis chez le candidat tant au niveau informatique qu'au niveau informationnel, tels que la maîtriser l'outil informatique et un savoir faire au niveau de la recherche de l'information. Face à cela, faire appel à des consultants spécialisés dans les métiers de la veille permet d'être accompagné dans la mise en place du service. Mais en raison du coût des prestations, les entreprises algériennes, et surtout les PME, hésitent et malheureusement renonce très souvent à s'engager.

L'accès à certains type d'information coûte cher (Ex : l'information Brevet). Les sources d'information ne sont pas toujours pertinentes ni fiables. La multiplicité des sources d'informations dans certains domaines rend difficile le choix d'une source. La production et l'utilisation de l'information restent très faibles et non organisées ni coordonnées d'où la quasi-inexistence d'un système national d'information<sup>21</sup>.

### **2.5.3. Conditions de mise en place du système d'intelligence compétitive en Algérie**

Pour réussir son système d'intelligence compétitive (Nasser BOUYAHIAOUI 2007), l'entreprise devrait s'appuyer sur une structure, une culture et des procédures spécifiques : « *il s'agira de prendre des décisions avec une meilleure sécurité, prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou*

---

<sup>21</sup>Veille magazine, «la pratique de l'intelligence économique en Algérie, réelle volonté œuvre ou effet de mode?», Novembre / Décembre 2008.

*autres et mieux appréhender les menaces et/ou les opportunités du marché*<sup>22</sup> ». La mise en place d'un minimum de structures car l'information est mieux structurée lorsque l'entreprise dispose d'un encadrement structuré avec des responsables de fonction bien identifiés. « Si les décideurs ne démontrent pas en permanence, aux responsables d'IC l'utilité de leur travail, le système tombe rapidement en désuétude ». L'intelligence compétitive exige une société de l'information et de la communication. Devant cette situation de faiblesse informationnelle, quelle sera la place réservée à l'Algérie dans un contexte de mondialisation, de compétitivité accrue et de passage à une société nouvelle?

### **3. Indicateurs généraux des principaux atouts et vulnérabilités de la compétitivité de l'économie algérienne**

L'Algérie est l'un des pays les plus riches de l'Afrique, dispose de richesses naturelles immenses : troisième producteur pétrolier d'Afrique derrière le Nigéria et la Libye, premier producteur africain de gaz (cinquième place en réserve de gaz naturel au niveau mondial et reste le deuxième exportateur, troisième fournisseur de l'union Européenne en gaz naturel et son 4<sup>ème</sup> fournisseur énergétique). Le nombre d'habitant s'élève à 37.000.000<sup>23</sup> en 2012. Avec une superficie de 2 381 741 km<sup>2</sup>, dont les pays voisins sont: la Tunisie, Libye, Niger, Mali, Mauritanie, territoire du Sahara occidental, et du Maroc. Dans le but d'optimiser les avantages de l'économie algérienne, nous allons d'abord présenter une synthèse sur ses atouts et vulnérabilités :

#### **3.1. Les atouts de l'économie algérienne**

L'Algérie dispose de plusieurs avantages. Elle est dotée d'un environnement macro-économique solide grâce à des recettes pétrolières et gazières qui dynamisent ses performances en termes d'équilibre budgétaire et d'endettement et parvient tout de même à maintenir son inflation à un niveau très bas.

##### **3.1.1. Environnement macroéconomique**

Tout d'abord, l'Algérie dispose d'un cadre macroéconomique relativement stable, et un taux d'épargne nationale avoisinant 50,1 % du PIB en 2011, des atouts qui pourraient

---

<sup>22</sup> Nasser BOUYAHIAOUI, «l'intelligence économique : vecteur de compétitivité et de performance des entreprises ?», la tribune de l'économie FOCUS, lundi 04/07/07 (conférence du 30/05/07 à l'INSIM par le Ph. D, expert consultant international: N. BOUYAHIAOUI), p.17

<sup>23</sup> Chiffre au 1<sup>er</sup> janvier 2012, office national des statistiques de l'Algérie (ONS), site : [www.ons.dz](http://www.ons.dz) , consulté le : 12/12/12.

potentiellement fournir des fonds pour l'investissement intérieur». La création de valeur ajoutée, l'augmentation du PIB, est une préoccupation macroéconomique nationale.

Au cours des années 1980, la compétitivité de l'Algérie était essentiellement entravée par un taux de change réel largement surévalué, c'est dans cette perspective que la dévaluation du TCER et la dépréciation du dinar engagée en 1988 ont été les points de départ des programmes de stabilisation mis en place et qui ont servi à rééquilibrer les données macroéconomiques de l'économie algérienne<sup>24</sup>. Jusqu'en 1994, le taux de change du dinar était déterminé administrativement par la banque d'Algérie, le processus de convertibilité du dinar pour les transactions internationales a été complété, lorsque l'Algérie a adopté les dispositions de l'article VIII des statuts du fonds monétaire international (FMI)<sup>25</sup>, La politique de gestion du taux de change par la banque d'Algérie s'inscrit dans le cadre de la politique dite de «flottement dirigé du taux de change du dinar » vis-à-vis des principales monnaies des plus importants partenaires commerciaux.

### **3.1.2. Dotation factorielle et structure industrielle**

L'Algérie dispose de dotation factorielle favorable (matières premières, spécialement hydrocarbures), où elle occupe la 15<sup>ème</sup> place en matière de réserves pétrolières, le 18<sup>ème</sup> en matière de production et la 12<sup>ème</sup> en exportation, ses capacités de raffinages peuvent atteindre 22millions de tonnes/an. La structure industrielle algérienne, aujourd'hui sous-utilisée, s'étend malgré tout à de nombreux domaines allant des cimenteries, centrales électriques, constructions mécaniques, chimie lourde et fine, barrages... et peut être considérée comme une des plus importantes en Afrique. Existence d'un réseau de communication structuré (infrastructures routières, portuaires, aéroportuaires et de communication).

### **3.1.3. Finances extérieures saines**

Le troisième atout principal de l'Algérie, est lié à la quasi absence de dette extérieure, renforcée par des réserves de change qui avoisinent un montant de près de 150 milliards de dollars. L'Algérie a utilisé ses revenus de gaz et de pétrole au cours de la dernière décennie afin de rembourser une grande partie de sa dette extérieure et d'accumuler des réserves de

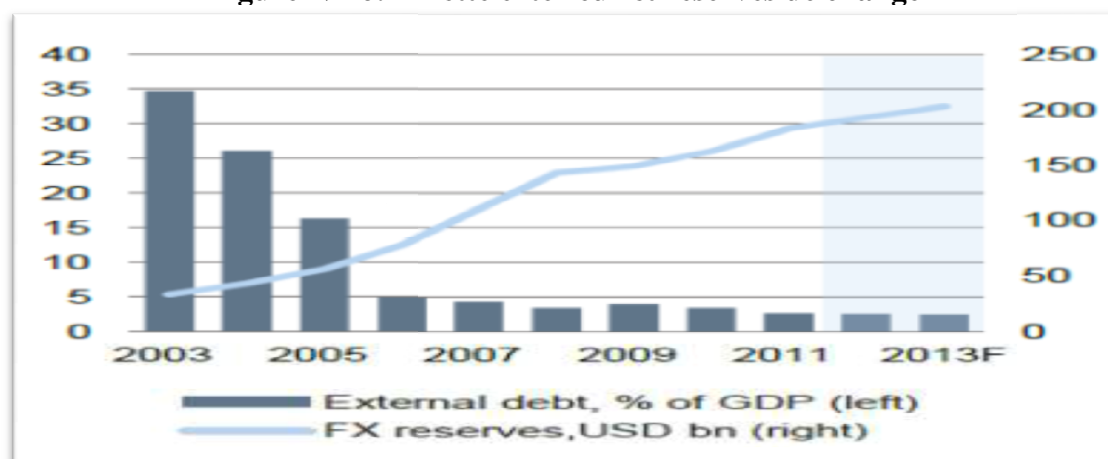
---

<sup>24</sup> Banque mondiale, «stratégies macroéconomiques à moyen terme pour l'Algérie: soutenir une croissance plus rapide avec la stabilité économique et sociale», rapport annuel 2011, p.58.

<sup>25</sup> Banque d'Algérie, «chapitre III : convertibilité, balance des paiements et dette extérieure », rapport annuel, 2005, p.57

changes importantes (comme le montre le graphique ci-dessous), Avec une dette extérieure à 2,6% du PIB et réserves de change équivalant à 96% du PIB en 2011<sup>26</sup>, l'Algérie bénéficie d'une position créditrice extérieure nette forte. Le compte courant devrait rester largement excédentaire (5,4% du PIB en 2012), ce qui contribuera à soutenir le développement. La fig. N°16 montre l'évolution des dettes extérieures algérienne de 2003 à 2013.

**Figure N°16: Dette extérieur et réserves de change**



Source: *O. MASETTI, "global risk analysis", Algeria Frontier country report, Deutsche Bank, DB research 21, 2012, p. 1, In: www.dbresearch.com , consulted: 20/09/13.*

### 3.1.4. Faible dette publique

Une dette publique en bonne santé, avec un niveau de dette publique d'environ 10% du PIB en 2012 Algérie se compare favorablement à ses pairs dans la région, Avec un niveau de dette publique d'environ 10% du PIB en 2012 Algérie se compare favorablement à ses pairs dans la région. Économies de pétrole d'environ USD 64 milliards dans le Fonds de régularisation des recettes, un fonds de stabilisation pétrolière hors budget, fournissent un tampon budgétaire supplémentaire<sup>27</sup>.

### 3.2. Vulnérabilités de l'économie algérienne et répercussion sur la compétitivité

L'handicap essentiel réside dans le manque de programme dans la Recherche et le développement (R&D), ou encore des créations d'entreprise trop complexes. La productivité algérienne reste trop inégale, en effet, le pays se repose essentiellement sur ses ressources naturelles, telles que les hydrocarbures et n'exploitent pas assez son potentiel économique.

<sup>26</sup> Olivier MASETTI, "Global risk analysis", Algeria frontier country report, deutsche bank DB research june 21, 2012, p. 1, In: www.dbresearch.com, consulted: 20/09/13.

<sup>27</sup> Olivier MASETTI, 2012, Ibid

Cependant, la compétitivité de l'Algérie reste confrontée à plusieurs obstacles, par exemple dans les domaines de l'efficacité des marchés et de l'ouverture à la technologie.

Dans son rapport (2012)<sup>28</sup>, le *WEF* passe en revue les maux qui rongent l'économie algérienne. Des institutions "gangrenées par la corruption", une bureaucratie "excessive" l'application de "règles discriminatoires contre les investissements étrangers" sont autant d'explications avancées par le forum pour analyser les contreperformances sur le plan compétitif de l'Algérie. Un pays relativement riche, doté d'une balance commerciale excédentaire.

### **3.2.1. Fortes dépendances des recettes d'hydrocarbures**

L'Algérie est d'une extrême vulnérabilité car sa survie dépend presque exclusivement du cours du baril, des importations et des conditions météorologiques, cette sensibilité est le fait des chocs pétroliers extérieurs et à sa dépendance de l'extérieur. Forte dépendance des recettes des hydrocarbures avec la comptabilité dans le secteur des hydrocarbures pour un tiers du PIB, plus de deux tiers des recettes fiscales et 98% du total des exportations, l'Algérie est extrêmement vulnérable au risque d' prolongé des prix pétroliers et gaziers internationaux inférieure et ce qui pourrait résulter d'une économie mondiale plus faible<sup>29</sup>. Notre pays demeure massivement dépendant des hydrocarbures, alimentée surtout par la hausse des prix des hydrocarbures de 1973 à 1980<sup>30</sup>, elle s'est consternée avec la chute de 50% des prix du baril de pétrole à partir de 1986, les hydrocarbures ont systématiquement dépassé ce seuil de 95% des exportations.

La rente économique extraite de la production d'hydrocarbures a fourni à l'Algérie des ressources financières très largement supérieures à celles de ses voisins<sup>3</sup>. En dehors des hydrocarbures pratiquement le seul produit vendu sur le marché international, le constat le plus tangible est que l'Algérie n'a développé aucun autre produit qui pourra être vendu sur le marché mondial. La production des autres secteurs demeure destinée au marché interne, cause pour laquelle les entreprises algériennes n'ont jamais essayé de mettre à jour leurs productions afin de répondre aux exigences de la demande du marché international en développement permanent en matière d'innovation<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> *In world economic forum; 2012/2013, site web: www.wef.org , consulted, 12/10/13.*

<sup>29</sup> *Olivier MASETTI, Op. Cit, p.1.*

<sup>30</sup> <http://fr.reingex.com> , consulté le: 14/09/13.

<sup>31</sup> ABADLI. R, «processus d'ouverture de l'économie algérienne, vingt ans de transition. Evolution et performance», thèse de doctorat de l'université de Paris 8, Vincennes-Saint-Denis, soutenu en: juin 2011, p.205.

### **3.2.2. Les faiblesses structurelles**

L'économie de l'Algérie souffre de faiblesses structurelles graves, y compris un secteur privé faible et fragmenté, un marché financier sous-développé, compétitivité faible et un climat d'affaires relativement faible. Cela ne fait qu'augmenter le taux de chômage, en particulier chez les jeunes (21,5%) et les femmes (19%). La structure de l'économie nationale se caractérise par une pétrolisation excessive. Elle reflète l'échec de la stratégie algérienne initiée depuis l'indépendance puisque elle n'a pas permis la création d'une économie moins dépendante des hydrocarbures. Ce qui a aggravé les vulnérabilités du pays<sup>32</sup>. L'augmentation des dépenses du gouvernement qui reposent sur des subventions et des transferts. Les emplois publics couplés avec des réformes politiques prudentes sont susceptibles d'éviter un changement de régime en le court terme.

### **3.2.3. Risque politique**

Le Printemps arabe a augmenté le risque politique. Bien que le risque de troubles sociaux, les protestations généralement élevés, anti-gouvernementaux ont été limités jusqu'ici. La peur d'une autre guerre civile comme dans les années 1990 agit comme un obstacle majeur à la révolution, ce qui se répercute sur l'attractivité de son territoire et de ce fait sur sa compétitivité. La sécurité est toujours considérée comme un problème majeur qui affecte l'environnement économique, et qui constitue un fardeau de nature à entraver tout relèvement durable de la productivité et de la croissance.

## **4. Principales caractéristiques du marché automobile algérien**

Le marché automobile algérien présente plusieurs caractéristiques. L'Algérie a un parc automobile important, cependant notre pays reste complètement à l'écart de l'espace automobile méditerranéen malgré les tentatives récurrentes du régime.

### **4.1. Le marché algérien en croissance rapide et en pleine structuration**

L'Algérie est un marché dynamique. Il subsiste toutefois des difficultés pour attirer les IDE malgré une reprise notable depuis l'année 2000. Avec l'entrée en vigueur des mesures de la LFC 2009<sup>33</sup>, dont la fin du crédit à la consommation. L'article 75 de cette loi stipule que les

<sup>32</sup> S. MOUHOUBI, «les vulnérabilités: cas de l'Algérie», Ed. ENAG, Alger, 2009, 162.

<sup>33</sup> www.ons.dz , date de consultation: 10/10/13.

banques ne sont autorisées à accorder des crédits aux particuliers que dans le cadre des crédits immobiliers. La fin de l'année s'annonce toutefois difficile pour tous les constructeurs et leurs concessionnaires. Au moment où le secteur de l'automobile est en crise en Europe, le marché algérien affiche une santé étincelante. Les importations de véhicules de l'Algérie ont bondi de 49,12 % en volume durant le premier semestre 2012 pour atteindre 263.787 véhicules contre 176.901 véhicules à la même période en 2011, selon les douanes algériennes<sup>34</sup>. Si notre pays dispose d'atouts importants tels que le coût de la main d'œuvre et l'ouverture en faveur d'une économie de marché, il pâtit cependant d'un certain nombre de faiblesses comme le niveau de qualification du personnel local et le manque de développement du tissu industriel, en particulier au niveau des fournisseurs et des équipementiers automobiles.

#### **4.2. Les investissements directs à l'étranger dans le secteur automobile en Algérie**

Marqué par un mode de développement basé sur l'industrie lourde «industries industrialisantes<sup>35</sup>» et la forte présence du secteur public, les IDE vers l'Algérie n'ont véritablement commencé à se développer qu'à partir de 1995. En 2005, l'Algérie a reçu plus de 2,2 Mds \$ contre près de 1 Md \$ d'IDE en 2002. Ceux-ci sont principalement concentrés dans le domaine des hydrocarbures qui demeure le principal générateur de revenus pour l'économie locale. Le secteur de l'automobile a cependant bénéficié d'un nombre croissant d'investissements au cours des dernières années. Les investisseurs étrangers bénéficient des mêmes avantages douaniers et fiscaux que les nationaux et ont également la possibilité de rapatrier les capitaux investis. Au-delà des avantages comparatifs des coûts de revient et le bas prix de la main d'œuvre, les produits nationaux butent les barrières des normes auxquels très peu répondent. Dès les années 1990, l'Algérie s'est engagée dans un processus de restructuration de son secteur industriel, constitué à 80% d'entreprises publiques. La nouvelle organisation du tissu industriel détenu par l'Etat a commencé en 1995, avec la création de holdings qui avaient pour mission de préparer les entreprises publiques à ouvrir leur capital,

---

<sup>34</sup> www.ons.dz , date de consultation: 10/10/13.

<sup>35</sup> La politique économique de l'Algérie au lendemain de l'indépendance était théoriquement assise sur le «modèle de développement socialiste autocentré»<sup>35</sup>. Elle est le résultat d'une politique mécaniste en vogue à cette période, dite d'industries industrialisantes, proposée par M. G. Destanne de BERNIS<sup>35</sup>, théoricien de l'industrialisation algérienne. Ce dernier croit à l'idée du « **raccourci industriel** », en disant que les pays en voie d'industrialisation ne peuvent envisager de rattraper les pays qui ont commencé leur industrialisation depuis plus d'un siècle que s'ils décident de brûler un certain nombre d'étapes et de se porter dès maintenant sur les processus de production les plus modernes. La politique d'industries industrialisantes se base, principalement, sur trois orientations majeures : priorité de l'industrie sur l'agriculture, priorité aux secteurs situés en amont, à savoir les secteurs producteurs des biens de production, avec l'espoir qu'ils vont entraîner le développement des secteurs en aval, à savoir, les industries de transformation et les industries agro-alimentaires, l'orientation du revenu national vers les investissements en imposant une politique d'austérité de la consommation.

avec l'objectif de trouver des partenaires à même de maintenir l'emploi, d'équilibrer leur trésorerie et de les mettre à niveau tels que la société nationale de véhicules industriels (SNVI)<sup>36</sup>. Un accord portant sur la construction d'une usine du groupe français Renault à Oran a été signé en décembre 2012 afin de produire des voitures en Algérie. Détenue à hauteur de 51% par la partie algérienne via la SNVI (34%) et le Fonds national d'investissement (FNI, 17%) et à 49% par le constructeur français, cette joint-venture produira au démarrage 25.000 véhicules/an, puis 75.000 unités avant d'arriver à 150.000 véhicules/an dix ans après le début de la production<sup>37</sup>. Un protocole d'accord pour la construction d'une usine d'assemblage et de montage de véhicules en Algérie, dans le cadre d'une joint venture (51/49) a été signé en novembre 2013 entre la holding Arcofina et le constructeur étatique chinois FAW<sup>38</sup>.

### **4.3. Evolution du marché Algérien de l'automobile**

Plus globalement, la progression très sensible des ventes en Algérie au cours de la dernière décennie trouve son origine dans l'émergence rapide d'une nouvelle classe sociale, bénéficiant de revenus en forte croissance facilités par les niveaux du prix des hydrocarbures, permettant ainsi l'acquisition de véhicules neufs. Parallèlement à ce mouvement, le marché a surtout été soutenu par la récente apparition et le développement du crédit à la consommation, favorisant ainsi l'accroissement des ventes. Face à l'essor des ventes de véhicules neufs, le marché des véhicules d'occasion est actuellement en déclin et la tendance devrait se confirmer dans les années à venir, à la suite de la décision des autorités algériennes de mettre fin aux importations de véhicules de plus de trois ans. Malgré le repli des ventes de véhicules d'occasion, passant de 75 000 à 60 000 unités de 2003 à 2004, le segment représente toutefois toujours une part non négligeable du marché local<sup>39</sup>.

#### **4.3.1. Le financement des véhicules**

Les crédits automobiles ont été initiés sur le marché algérien par la caisse nationale d'épargne et prévoyance (CNEP Banque), qui a lancé le crédit en août 2001. Cette innovation a connu un grand succès, avec près de 60 000 dossiers acceptés en l'espace de trois ans. Suite

---

<sup>36</sup>D. DIAGNE, «l'industrie automobile française au Maghreb», ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, document de travail, 2005, p13.

<sup>37</sup> APS, lundi 22 juillet 2013, site web: [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz), date de consultation: 14/04/14

<sup>38</sup> C. BENNACEUR, «vers la production de véhicules chinois en Algérie», le soir Algérie (quotidien algérien indépendant) du 10/11/13.

<sup>39</sup>D. DIAGNE, 2005, Op. Cit, p11.

à une décision gouvernementale, la banque s'est toutefois récemment retirée de l'automobile, préférant se recentrer sur le marché immobilier pour répondre à la demande de logements sociaux. Le marché algérien de l'automobile étant désormais de plus en plus porteur, et l'expérience de la CNEP Banque ayant montré que les emprunteurs étaient dans leur ensemble largement solvable (faible nombre de créances douteuses, taux de recouvrement satisfaisant), d'autres établissements financiers se sont lancés sur ce segment d'activité<sup>40</sup>.

#### **4.3.2. Le marché des véhicules industriels: poids lourds et véhicules utilitaires**

Le segment des véhicules lourds est le seul secteur de l'automobile possédant un site de production intégrée (à 70%) en Algérie, la société nationale des véhicules industriels (SNVI). L'Algérie présente ainsi une spécificité par rapport à ses deux voisins maghrébins (le Maroc et la Tunisie). Près de quarante ans après sa nationalisation, l'unique constructeur algérien de véhicules industriels est aujourd'hui engagé dans une procédure délicate de privatisation. Cette société, confrontée à d'importants problèmes financiers<sup>41</sup>, ne doit en effet sa survie qu'aux aides massives et répétées de l'actionnaire étatique. L'ouverture du marché à la concurrence, qui a induit une restructuration de l'entreprise, a également nécessité une réorientation stratégique de la SNVI vers le marché des poids lourds (camions, tracteurs, minibus, autocars, autobus). Les véhicules hauts de gamme produit par la SNVI sont des «dérivés» de véhicules Renault. Sur le plan international, la SNVI cherche des partenaires pour développer des segments spécialisés sur lesquels elle pourrait apporter à la fois son savoir-faire et des prix concurrentiels (parfois jusqu'à 60 % moins cher que les tarifs du marché). Un accord de partenariat entre Renault Trucks et SNVI a été signé et entré en action en 2005 pour le montage de camions. Le partenariat consiste en la livraison par Renault Trucks de toutes les composantes de véhicules industriels qui seront montées dans les ateliers de la SNVI. L'Algérie, le fonds d'investissement émirati Aabar et l'allemand Daimler ont signé en 2011 un accord de partenariat pour la création d'une société commune de fabrication de véhicules industriels. L'accord a été signé pour la partie algérienne par les ministères de la défense nationale, de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement. La société implantée sur le site de la SNVI, devra produire 8 500 véhicules industriels par an

---

<sup>40</sup> DIAGNE. D, 2005, Op.cit, p.12.

<sup>41</sup> La société qui emploie près de 8000 salariés, se trouve aujourd'hui endettée pour près de 500 millions d'euros

de marque Mercedes-Benz et atteindra une capacité de production de 16 500 véhicules/an sur cinq ans, destinés au marché national<sup>42</sup>.

## **Section 02: Analyse des avantages des pôles de compétitivité**

L'objet de cette section est d'analyser les pôles de compétitivité en mettant au cœur de l'analyse l'innovation, la R&D (publique et privée), et l'importance des avantages que procure un pôle de compétitivité. Le diagnostic, fondé sur des comparaisons internationales, nous permet de faire ressortir leurs facteurs de réussite. L'objectif est de déceler les perspectives de leurs créations dans une économie telle que l'économie algérienne. Notre propos sera d'expliquer la possibilité de réunir les conditions nécessaires pour la création des pôles de compétitivité. L'un des éléments fondamentaux de l'organisation de ces pôles de compétitivité, est qu'ils sont spécialisés sur des métiers, et qu'ils sont confortés par le regroupement des acteurs de la formation (ex: université), de la recherche (ex: laboratoires) et qu'ils sont soutenus par des moyens importants et durables notamment par des financements locaux, nationaux et européens<sup>43</sup>. La mutation de notre société vers une société fondée sur l'innovation, la R&D est en fait un enjeu vital. C'est dans cette perspective qu'une analyse des avantages des pôles de compétitivité sera présentée afin de définir les objectifs à atteindre et les actions à mettre en œuvre.

### **1. présentation de quelques pôles de compétitivité dans le monde**

A titre d'exemples, on peut citer les *Kompetenznetze* allemands (réseaux de compétences particulièrement actifs dans tous les secteurs de hautes technologies tels que les biotechnologies et nanotechnologies), les *districts technologiques* italiens et le pôle de compétitivité Minalogic dans la région Rhône-Alpes en France.

#### **1.1. Les *Kompetenznetze* allemands (réseaux de compétences)**

Les PME allemandes sont performantes et ce grâce à leur mode de fonctionnement en réseaux de partenariat ancrés sur des territoires, associant fournisseurs, clients, organismes de recherche, etc., sur le mode du *cluster*, est un atout très précieux: les plus performants tirent leurs partenaires vers le haut et l'innovation se diffuse en profondeur dans l'économie.

---

<sup>42</sup> BADIAA. A, «premier camion Mercedes- Benz sortira de l'usine de Rouiba courant avril», la tribune, journal national d'information, 08/04/14.

<sup>43</sup> Olivier MEIER, « Dico du manager », édition DUNOD, 2005, p.159.

### **1.2. Les districts italiens**

On dénombre environ 200 districts industriels en Italie, principalement situés dans le Nord et le Centre, représentant 2,2 millions d'emplois en 2000<sup>44</sup>. Les districts se renforcent et affirment leur compétitivité, leur force reposait sur la multiplicité d'entrepreneurs souvent concurrents qui innovaient en permanence grâce en particulier à leur proximité géographique<sup>45</sup>, le modèle de district industriel italien s'inspire de l'idée d'Alfred Marshall selon laquelle proximité et spécialisation géographiques pourraient, pour certaines régions, créer des avantages économiques de la production à grande échelle. *«Généralement l'agrégation d'un grand nombre de petits ateliers, comme la création de quelques grandes usines, permet d'atteindre les avantages de production à grande échelle... Il est possible de couper le processus de production en plusieurs segments, chacun pouvant être réalisé avec le maximum d'économies dans un petit établissement formant ainsi un district composé d'un nombre importants de petits établissements semblables spécialisés pour réaliser une étape particulière du processus de production»* (Marshall cité par Becattini 1987, p.131)<sup>46</sup>. Parmi les facteurs de réussite des districts italiens, la multiplicité d'entrepreneurs souvent concurrent et qui innovaient en permanence, grâce à leur proximité et à la courte distance entre concepteurs et exécuteurs. Durant les années 1990, un cadre normatif a été arrêté par l'Etat, à cet effet, la loi n° 317 du 5 octobre 1991<sup>47</sup> a défini des critères de reconnaissance des districts.

### **1.3. Les pôles de compétitivité français**

La volonté de développer des pôles de compétitivité a été décidée dans le cadre d'une réflexion amorcée par la Datar sur l'état de l'industrie française et sur l'intérêt pour le gouvernement de lancer une politique industrielle. Pour être labellisé, un pôle de compétitivité doit satisfaire la «condition suivante»: «Représenter une combinaison sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant ». La visibilité internationale en constitue un autre élément clé. Après avoir fait un état des lieux sévère sur la compétitivité de l'industrie française (rapport Galois) qui «régresse depuis 10 ans (...) notamment par rapport à

---

<sup>44</sup> Jérôme GUEDON, «approches de la notion de proximité en sciences sociales », 2005, p.6.

<sup>45</sup> N. JACQUET et D. DARMON, 2005, Op. Cit, p.43.

<sup>46</sup> Denis CHABAULT, «les systèmes territoriaux de production: revue de littérature et approches théoriques d'un concept évolutif», CERMAT – IAE de Tours, p.6.

<sup>47</sup> N. JACQUET et D. DARMON, 2005, Op. Cit, p.41/42.

l'Allemagne, mais aussi par rapport à la Suède ou l'Italie », le rapport dégage trois axes principaux qu'on retrouve dans les problématiques de stratégie industrielle: Problème de positionnement des produits français sur le marché international, des handicaps en matière d'investissement, innovation et formation et collaboration insuffisante entre les entreprises.

#### **1.4. L'exemple américain de la *Silicon Valley***

L'exemple américain de la *Silicon Valley*, tel qu'analysée dans le rapport de C. Blanc, est une excellente illustration des dynamiques à l'œuvre dans le développement des pôles de compétitivité, il repose en fait, sur le dynamisme de l'initiative privée (exemple du capital risque à l'américaine) sans implication directe de la puissance publique, l'accumulation de compétences technologiques. Entre 1975 et 1990, les firmes de la *Silicon Valley* créaient environ 150 000<sup>48</sup> emplois dans les technologies nouvelles, Comparativement aux autres districts industriels, la *Silicon Valley* se distingue non seulement par l'extrême concentration d'entreprises de haute technologie, mais par le nombre d'entreprises de capital-risque<sup>49</sup> (135 en 1999) et par le rôle de celles-ci au sein des réseaux d'acteurs de ce marché interentreprises<sup>50</sup>. La *Silicon Valley* représente l'exemple le plus abouti d'un modèle de fertilisation de l'innovation au sein d'un tissu économique dans lequel les entreprises numériques sont très représentées.

#### **1.5. Les pôles technologiques chinois et coréens**

Le système de pôle de compétitivité concerne aussi bien les pays émergents que les pays développés comme le prouve l'existence de pôles de compétitivité en Chine, on y trouve plusieurs catégories telles que les zones économiques spéciales (ZES), qui sont des zones industrielles très généralistes, les zones de développement économiques et technologiques (ZDET) dont l'objectif est de créer un environnement favorable à l'investissement, ainsi, on peut énumérer quelques 54<sup>51</sup> pôles high-tech qui ont été créés en Chine. En Asie du sud-est le dynamisme des clusters coréens et notamment, celui de *Cristal Valley* concentrent de

---

<sup>48</sup>LEE SAXENIAN. A, «Silicon Valley: les secrets d'une réussite», *les nouveaux visages du capitalisme - Hors-série n° 29 - Juin 2000* publié le: 01/06/2000, site consulté: [www.scienceshumaines.com](http://www.scienceshumaines.com), le: 04/10/13.

<sup>49</sup> Les sociétés de capital-risque les plus réputées sont les suivantes: Sequoia Capital (qui a financé Apple, Cisco, Yahoo), Kleiner, Perkins, Caufield and Byers, KPCB (Sun, Amazon.com, AOL), Mayfield Fund (Compaq), accel partner, benchmark capital, etc.

<sup>50</sup> François CUSIN, «relations marchandes et esprit d'entreprise: la construction sociale de la confiance»; *Revue interventions économiques*, 2006, mis en ligne le 01/04/2006, <http://interventionseconomiques.revues.org>, date de consultation : 01/12/13.

<sup>51</sup> N. JACQUET et Daniel DARMON, Op. Cit, p.56

nombreux centres de R&D, pour un budget de près de 100 milliards de dollars autour d'une entreprise pilote, Samsung et d'une spécialisation dans le domaine des écrans plats.

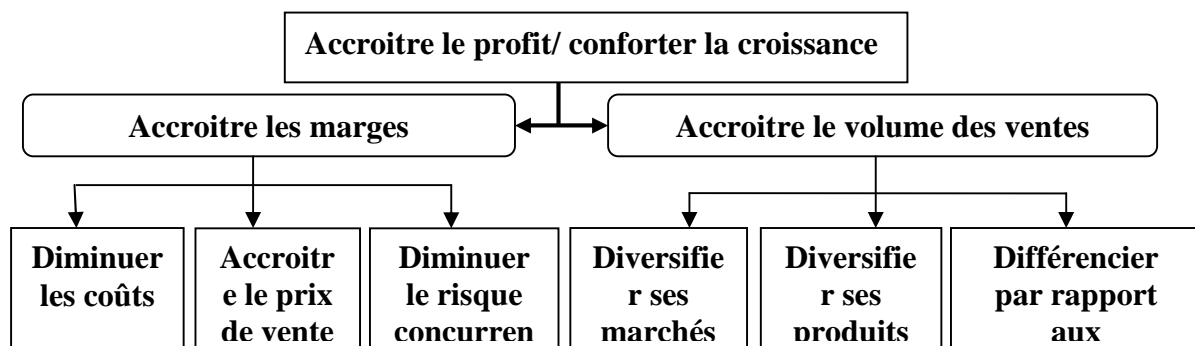
## **2. Les avantages des pôles de compétitivité**

La politique de pôles est basée sur les bénéfices de la localisation des activités innovantes (partage de connaissances, partage des spécificités technologiques des territoires, partage des indivisibilités (coût)), de la coopération technologique (internalisation des externalités de connaissance) et de l'innovation (accroissement de la compétitivité des entreprises). Elle accorde de ce fait une importance particulière aux externalités de connaissance dont l'impact sur les activités des firmes doit être évalué et discuté<sup>52</sup>. Les expériences des clusters et des pôles de compétitivité confirment clairement cette relation entre l'université, les entreprises et les territoires. Cette politique de création de pôles de compétitivité, conduit à la mise en place d'un écosystème associant industrie, recherche, et formation. Permettant d'engendrer et de stimuler notablement l'innovation, la dynamique et la croissance des économies locales, générant ainsi des avantages économiques tant au niveau local, national, qu'international.

### **2.1. Les avantages retirés par les entreprises de leurs participations à un cluster**

Les entreprises retirent plusieurs avantages de leur participation à un pôle de compétitivité, le schéma suivant, les synthétise :

**Figure N°17: Synthèse des principaux objectifs poursuivis par les entreprises**



Source : Adapté du BIPE, «avantages retirés par les entreprises de leur participation à un cluster, étude exploratoire», janvier 2006/2005, p.5

<sup>52</sup> Bi GOLLI Jean- IRITIE Jacques, «Effets des pôles de compétitivité dans les industries de haute technologie: Une analyse d'économie industrielle de l'innovation », Université de GRENOBLE, Thèse de doctorat, soutenue publiquement le: 19/11/ 2012, p.41.

Cette figure montre les principales phases de croissance et de profit mobilisées en règle générale par les entreprises, pour aboutir aux objectifs poursuivis. En théorie, les clusters permettent des gains de productivité en améliorant l'accès à des sous-traitants spécialisés, des compétences, de l'information et une demande exigeante.

## **2.2. La proximité et les avantages compétitifs**

Le rapprochement des acteurs industriels, scientifiques et de la formation d'un même territoire constitue une source d'innovation, d'attractivité et de frein à la délocalisation, en effet, dans un environnement de plus en plus marqué par la complexité, la flexibilité, l'innovation et l'accès à l'information, cela dit, des facteurs clés de succès de plus en plus importants pour les entreprises. La densité et la proximité géographique peuvent alors jouer un rôle de catalyseur dans la création d'avantages compétitifs en facilitant les échanges qui sont nécessaires au développement d'avantages non transférables, sorte de quasi-rentes relationnelles.

## **2.3. Rendements croissants et coûts de transport**

Les théories de la localisation spatiale des facteurs de production ou de l'économie géographique trouvent leur fondement dans les travaux de Krugman (1991). Ces derniers à l'instar des modèles théoriques de localisation, mettent l'accent sur les externalités pécuniaires plutôt que sur de pures externalités positives de technologie, les firmes ont intérêt à se localiser aux endroits où il existe des marchés de taille importante pour exploiter les rendements croissants. D'après plusieurs économistes<sup>53</sup>, trois mécanismes principaux peuvent être utilisés pour justifier l'existence de rendements croissants au niveau local :

Premièrement, une taille de marché plus importante au niveau local permet un partage plus efficace des équipements (par exemple, les infrastructures locales), des risques et des gains issus de la spécialisation de l'activité. en effet, un cluster plus important dans une activité donnée facilitera la construction des équipements spécifiques, cependant, une entreprise isolée devra payer plus pour se faire livrer des composants électroniques de haute technologie dont elle n'utilise qu'une petite quantité.

---

<sup>53</sup>G. DURANT, P. MARTIN et autres, «les pôles de compétitivité: Que peut-on en attendre?», Edition Rue d'ULM, 1996, p.30/31.

Deuxièmement, aboutir à une augmentation de la productivité des entreprises localisées de la même région du fait d'une meilleure qualité des appariements entre agents économiques.

Enfin, plus d'interactions directes répétées entre les agents économiques et une meilleure coopération favorisent la création, la diffusion et l'accumulation des connaissances. Les économies externes marshalliennes<sup>54</sup>, premières explications des causes de la localisation industrielle, indiquent qu'il existe des gains à la concentration des activités sur un espace donné. L'économiste François Perroux (1957) s'en inspire pour développer sa théorie des pôles de croissance.

#### **2.4. Les effets positifs des externalités technologiques**

En présence d'effets externes, les techniques de production d'une firme ou les modes de consommation d'un individu affectent les comportements des autres firmes ou individus. Ces externalités<sup>55</sup> sont inévitables: elles sont le produit nécessaire des interdépendances entre acteurs économiques. L'innovation est un facteur de compétitivité central dans un contexte concurrentiel guidé par la globalisation, de ce fait, les externalités technologiques sont un argument très pertinent à l'explication des IDE comme le développement des districts industriels, dont la *Silicon Valley* est devenue l'exemple le plus évident, elles correspondent essentiellement aux échanges de connaissances entre les entreprises<sup>56</sup>. Un exemple d'externalité positive a été proposé par l'économiste britannique Meade (prix Nobel en 1977): «supposons qu'un verger, planté de pommiers, jouxte le terrain d'un apiculteur. Les abeilles de ce dernier vont butiner les fleurs du verger voisin. Le miel qu'elles produisent est de bonne qualité et se vend cher. Les fleurs des pommiers constituent pour le propriétaire du verger, un output qu'il cède gratuitement à son voisin puisqu'il ne peut pas faire payer les abeilles (on dit que l'usage des fleurs est in appropriable). Pour l'apiculteur, les fleurs constituent un input gratuit: l'apiculteur bénéficie gratuitement du sous-produit de la culture des pommiers qu'est le pollen car il est dans l'impossibilité d'identifier les fleurs que les abeilles ont butinées et

---

<sup>54</sup>L'origine remonte aux observations d'Alfred Marshall à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Marshall observe en Angleterre une forme d'organisation industrielle localisée, composée d'un nombre important de petites entreprises participant à la production d'un même bien, chacune étant spécialisée dans un segment de production (Courlet 2002). La coordination entre ces entreprises est assurée à la fois par le marché (concurrence) et par la coopération et la réciprocité.

<sup>55</sup> Il y a externalité, ou effet externe, quand les possibilités de production d'une firme dépendent du choix fait par une ou plusieurs autres entreprises (effet externe de production) ou avec les choix faits par d'autres individus (externalité de consommation).

<sup>56</sup> L.A NURBE, «investissements directs étrangers, gain de compétitivité structurelle et gouvernance régionale», in «Mutation contemporaines et développement », ouvrage collectif sous la direction de: Albagli. C, et S. Rajemison, édition l'HARMATTAN, collection MES, 2003, p.83.

dans l'impossibilité de leur indiquer quelles fleurs butiner; il ne peut donc pas payer le propriétaire du verger». Il y a effet externe positif car une entreprise (dans le cas présent l'apiculteur) profite gratuitement de l'activité d'une autre (la culture des pommiers)<sup>57</sup>.

### **2.5. Développement industriel**

Les clusters ont joué un rôle important dans le développement industriel, en générant des effets directs tels que des gains de devises, des IDE, des emplois, du chiffre d'affaires et une croissance des exportations et des effets indirects tels que le développement des compétences, le développement de zones pilotes pour les réformes économiques, des transferts de technologies, un effet de démonstration, une diversification des exportations et une amélioration de l'efficacité des échanges commerciaux des entreprises domestiques, mais sont encore insuffisamment développés dans les régions du Centre et de l'Ouest. De plus les clusters permettent de renforcer la compétitivité internationale d'une industrie en développant les liens fondamentaux de l'industrie avec son réseau de fournisseurs. Les clusters bénéficient également du soutien des gouvernements locaux qui peuvent offrir certaines incitations comme des exemptions de taxes ou des accès facilités aux crédits.

### **3. Perspectives de création des pôles de compétitivité en Algérie**

A titre de comparaison, on remarque que la politique publique de création des pôles de compétitivité repose sur la bonne volonté des acteurs qui les composent. Dans de nombreux cas, les pôles ont permis d'apporter une ouverture vers l'international. Quels enseignements tirer de ces expériences ?

La zone franche<sup>58</sup> telle qu'envisagée par les textes algériens, se veut essentiellement, une portion du territoire national ouverte aux investissements à réaliser dans des activités industrielles, commerciales et de services ayant pour but l'exportation des biens et services produits<sup>59</sup>. Les investissements réalisés dans la zone franche sont exonérés de toute fiscalité ou parafiscalité directe ou indirecte, y compris douanière, à l'exception, toutefois, d'une part, des droits et taxes relatifs aux véhicules de tourisme autres que ceux liés à l'exploitation et, d'autre part, des cotisations de charges sociales. En outre, les revenus du capital distribués

---

<sup>57</sup> DUGENY François, «clusters mondiaux», institut d'aménagement et d'urbanisme de la Région d'Ile-de-France», IAURIF, Janvier 2008, p.140.

<sup>58</sup> Une zone franche est une aire géographique au sein d'un pays à l'intérieur de laquelle les firmes bénéficient de plusieurs avantages: exonérations ou réductions d'impôts, allègements de charges sociales

<sup>59</sup> Décret législatif du 5 octobre 1993, n° 93-12, relatif à la promotion de l'investissement (J.O. n°64 du 10/10/1993).

dans la zone franche sont exempts de prélèvement fiscal. Quant au revenu des personnes physiques, il est uniformément taxé au taux, favorable comparé au droit commun, de 20% du montant de la rémunération. Enfin, une bonification d'intérêts pour les crédits bancaires obtenus est prévue et ses conditions et modalités doivent être fixées par voie d'arrêté ultérieur. La création de tels espaces obéit en apparence à la réalisation des objectifs en faveur de l'économie nationale tels la création d'emplois, le renforcement de la balance commerciale par un apport de devises et une augmentation des exportations, ainsi que la contribution à une plus grande intégration interindustrielle. Il vise à élever la compétitivité internationale de l'industrie nationale, la compétence des travailleurs et le maintien de la main-d'œuvre sur place pour freiner les flux migratoires<sup>60</sup>. La nouvelle Constitution, adoptée le 26 novembre 1996, consacre la liberté du commerce et de l'industrie et met en place les institutions garde-fous devant permettre à l'Algérie de renouer définitivement avec la stabilité. Ces réformes engagées au plan institutionnel permettront à l'Algérie d'occuper une position de compétitivité privilégiée au niveau régional, au plan de l'attractivité à l'égard des flux d'investissements étrangers. Avec ses importantes ressources énergétiques, son potentiel humain, ses réserves de productivité dans l'agriculture, ses richesses touristiques, un tissu industriel et infra structurel unique au Maghreb.

### **3.1. Pôles de compétitivité en Algérie**

L'un des éléments fondamentaux de l'organisation des pôles de compétitivité, est qu'ils sont spécialisés sur des métiers, et qu'ils sont confortés par le regroupement des acteurs de la formation, de la recherche et qu'ils sont soutenus par des moyens importants et durables notamment par des financements locaux, nationaux et européens<sup>61</sup>. La mutation de notre société vers une Société fondée sur l'innovation, la R&D est en fait un enjeu vital. C'est dans cette perspective qu'une analyse des avantages des pôles de compétitivité sera présentée pour définir les objectifs à atteindre et les actions à mettre en œuvre. Au-delà des difficultés conjoncturelles, force est d'admettre que l'Algérie réunit aujourd'hui toutes les conditions de la création des pôles de compétitivité. Quels enseignements peut-on tirer des expériences internationales ?

Le ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement a engagé, dès 1995 un discours portant sur la création des pôles de compétitivité, à travers le territoire national. Une

---

<sup>60</sup>M. MEKIOUI Azzedine, «La zone franche de BELLARA diagnostics, perspectives et échec, Thèse pour l'obtention du diplôme de magister, option urbanisme, soutenue le: 10/05/05, p.4

<sup>61</sup> Olivier MEIER, 2005, Op.cit, p.159.

stratégie nationale de l'aménagement du territoire a été élaborée. Cette stratégie traduite par le SNAT encourage la compétitivité territoriale afin de répondre aux exigences de la nouvelle économie, sans pour autant nier le rôle de l'état dans le développement économique. Il est à souligner que seul l'innovation et le progrès technique ouvrent la porte de la compétitivité et donc favorise l'accès au marché international.

**3.1.1. Bi-Pôle de sidi Abdallah/ Bouinan : premier pôle de compétitivité en Algérie**

Un enjeu majeur pour l'Algérie est de rejoindre les pays émergents en diversifiant sa production et ses exportations, préparé ses territoires à la compétitivité et à l'attractivité. Il s'agit dans ce cadre, d'identifier les plus déterminants où croissance et excellence sont les mieux à même de se conjuguer et d'impulser le développement du pays et d'accueillir à cet effet, les pôles d'excellence et de compétitivité; les villes nouvelles de Sidi Abdallah, de Bouinan et de Boughzoul accueilleront les premiers pôles de compétitivité et d'excellence<sup>62</sup>.

Ces deux pôles sont les premiers identifiés. Le lancement de Sidi Abdallah s'est fait, et sa vocation est celle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), technologies avancées, Formation et recherche universitaire. Il a été créé sous le décret exécutif n° 04-275 du 20 Rajab 1425 correspondant au 5 septembre 2004 portant création de la ville nouvelle de Sidi Abdallah<sup>63</sup>. Le Pole de Bouinan quand à lui sera dédié au sports et loisirs ainsi qu'aux biotechnologies<sup>64</sup>.

**Tableau. N°12: Les pôles de compétitivité pré-identifié en Algérie**

<b>Pôles de compétitivité</b>	<b>Vocations</b>
Constantine, Annaba, Skikda	Biotechnologies alimentaires, Santé, Métallurgie, Mécanique
Sétif, Béjaia, Bordj Bou Arréridj	Plasturgie, Biotechnologie alimentaire Productique
Ouargla, Hassi Messaoud, Ghardaia	Pétrochimie, Énergies nouvelles, Agriculture saharienne
Boughezoul, Médéa, Laghouat	Énergies nouvelles, Environnement Ressources hydriques
Oran-Mostaganem, Sidi Bel Abbès, Tlemcen	Chimie organique, Technologies spatiales, Télécoms.

**Source: Conception d'après les données collectée du SENAT 2025, S. MOUHOUBI, «les vulnérabilités : cas de l'Algérie », Ed. ENAG, Alger, 2009, p.194.**

<sup>62</sup> SENAT 2025, <http://fr.scribd.com/doc/129380047/Snat>, consulté le : 03/10/13.

<sup>63</sup> BENBOUHEDJA Asma, «processus technopolitain et métropolisation Conditions d'émergence Cas de Constantine», mémoire de magister, université Mentouri de Constantine, 2008, p.190.

<sup>64</sup> Colloque : Territoires métropolitains innovants : technopoles et pôles de compétitivité / Tunis – Juin 2007

Dans le cadre de cette démarche, six pôles de compétitivité ont été identifiés, cependant aucun des six pôles de compétitivité n'a vu le jour et n'est opérationnel et ce, en dépit de l'existence d'un potentiel de croissance entrepreneurial très important au niveau des différents territoires. Le lien entre ces deux pôles concerne certaines entreprises matures exerçant dans les secteurs de pharmacie et parapharmacie, notamment installées dans la zone Est de Sidi Abdallah.

### **3.1.2. Les conditions de créations des pôles de compétitivité en Algérie**

De nombreux pays mettent en évidence des conditions de succès nécessaires au développement des pôles de compétitivité. C'est le cas de la Chine, où les auteurs soulignent qu'une des conditions de réussite d'un cluster réside dans la proximité géographique des entreprises d'une part, mais aussi dans la nécessité d'avoir entre entreprises d'un même cluster des échanges caractérisés souvent par des projets coopératifs<sup>65</sup>. L'exemple de *Silicon Valley*, les relations de confiance favorisaient la prise de risque, et c'est l'existence de chercheurs innovants mais aussi de *capital-risqueurs* inspirés (les *business angels*), qui fait de ce cluster aujourd'hui, le modèle mondiale en termes de synergie entre recherche fondamentale et appliquée.

Ces différentes analyses nous conduisent à nous poser un certain nombre de questions afférentes aux pôles de compétitivité algériens provenant d'une analyse des conditions qui nous semblent nécessaires à la réussite de ces derniers en Algérie, qui a beaucoup investi ces dernières années dans plusieurs domaines (les infrastructures routières, le logement, la santé, l'eau, la recherche, etc.), le point faible de l'Algérie est dans le manque d'innovation qui est un facteur stratégique de compétitivité, les exigences de base et les mesures incitatives. Le seul point fort auquel peut prétendre le pays concerne la stabilité macroéconomique. Il faut dire que l'Etat algérien a réduit considérablement sa dette extérieure et jouit d'une confortable situation financière. Est-il possible de réunir ces conditions en Algérie?, Autrement dit, il faut que les bonnes pratiques en terme de création de liens de confiance puissent se diffuser dans l'ensemble des pôles de compétitivité, et qu'une politique de création de pôles de compétitivité, conduit à la mise en place d'un écosystème associant industrie, recherche, et formation, permettant d'engendrer et de stimuler notablement l'innovation, la dynamique et la

---

<sup>65</sup> Waqng, "Interaction and Innovation in cluster development: some experiences from Guandong Province, China", Yuzhou, Vassar, *Anatomy of Beijing's Zhongguancun at the beginning of the 21st century*, décembre, 2006.

croissance des économies locales, générant ainsi des avantages économiques tant au niveau local, national, qu'international.

### **Conclusion**

L'amélioration de la compétitivité globale demeure un objectif primordial eu égard aux retombées positives attendues en termes d'exportations, d'emploi, de croissance et de bien être. Cependant, la compétitivité globale de l'Algérie demeure faible. Le manque de compétitivité des industries manufacturières est plutôt lié à la faiblesse des gains de productivité. Les performances macroéconomiques de ces dix dernières années n'ont pas eu de retombées positives en termes de productivité et de compétitivité microéconomique. Au contraire, le pays connaît une « désindustrialisation ». Cela dit, l'Algérie se doit de reconstituer les bases d'une compétitivité.

L'Algérie de par son choix d'une plus grande intégration dans l'économie mondiale, par sa volonté d'adhérer à l'OMC et par l'accord de libre échange signé avec l'UE doit adapter sa réglementation et améliorer l'environnement des affaires pour permettre aux entreprises nationales d'affronter la concurrence internationale. L'Etat doit contribuer à la mise en place d'un environnement compétitif national, grâce à des capacités organisationnelles aussi bien dans le cadre des régulations macroéconomiques (politique monétaire et budgétaire) qu'en matière industrielle, ceci dit, que l'économie algérienne doit s'adapter aux nouvelles mutations pour maîtriser la chaîne compétitive<sup>66</sup>. Une bonne stratégie nationale de développement doit mettre l'accent sur la densification des investissements productifs, d'une part, et l'amélioration de la compétitivité des entreprises, d'autre part. Il s'agit de deux aspects fondamentaux de toute stratégie économique du pays, alliant le renforcement des capacités des entreprises nationales à fabriquer des produits à plus forte valeur ajoutée en exploitant efficacement les ressources du pays afin de participer aux chaînes de production mondiales et élaborer une politique d'attraction des IDE conforme aux objectifs de développement du pays.

L'intelligence compétitive est un facteur stratégique de compétitivité. Cependant, en Algérie, le dispositif d'IC demeure insuffisant pour maintenir la performance et la pérennité des entreprises. Nous avons pu dégager quelques recommandations pouvant se traduire en pistes d'amélioration de l'IC en Algérie:

---

<sup>66</sup> Intégration en amont et en aval des processus de production et de commercialisation

## CHAPITRE V : LA COMPÉTITIVITÉ DE L'ÉCONOMIE ALGÉRIENNE : ÉTAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

- Concevoir une démarche qui met les ressources immatérielles de l'entreprise au centre des préoccupations managériales et comprendre que la connaissance et l'intelligence ne sont pas séparables de l'individu qui les détient et qu'il faut mettre l'homme au centre de la démarche pour laisser exprimer son talent (N. BOUYAHIAOUI 2007)<sup>67</sup>.
- La nécessité d'un dispositif de veille institutionnelle, qui par sa capacité d'anticipation, d'adaptation et de prospective, puisse mettre en cohérence les facteurs de compétitivité liés à l'entreprise et ceux liés à son environnement.
- Il faut mettre l'accent sur les nécessaires évolutions économiques et culturelles, à l'instar du passage d'une culture, de monopole et d'assistanat à une culture d'ouverture et de compétitivité<sup>68</sup>.
- « *La création d'un centre de prospective et d'intelligence économique* <sup>69</sup> » expliquant l'opportunité de la prospective et de l'intelligence économique en Algérie.<sup>70</sup>.

Toutes les études ont montré que l'expérience des pôles de compétitivité est une expérience réussie dans pratiquement tous les pays du monde. Même si elle ne permet pas d'atteindre l'ensemble des objectifs fixés, elle permet de dynamiser la recherche appliquée, de construire des projets collaboratifs, de rapprocher les entreprises des universités et, plus globalement, de mieux organiser et rationaliser les investissements en matière de recherche.

---

<sup>67</sup>BOUYAHIAOUI, «l'intelligence économique : vecteur de compétitivité et de performance des entreprises ?», la tribune de l'économie FOCUS, 04/07/07.

<sup>68</sup> Idem, p.17.

<sup>69</sup> Nasser BOUYAHIAOUI, «avant projet de création d'un centre de prospective et d'intelligence économique et Algérie», note de présentation, 2006.

<sup>70</sup> *Ibid.*

# *Conclusion générale*

## Conclusion générale

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons analysé les fondements de la compétitivité dans le cadre de la mondialisation des échanges afin de mettre en évidence ses facteurs stratégiques et ses principales mesures. Parmi ces fondements, les théories traditionnelles du commerce international qui expliquent d'abord, l'avantage comparatif des nations. Ensuite, viennent les nouvelles théories qui mettent en évidence la compétitivité hors prix, telle qu'elle a été appréhendée d'une manière indirecte, ont été recherchés dans des caractéristiques structurelles comme l'effort en matière d'investissement, de R&D et la nature de la spécialisation internationale. Une meilleure concordance a pu être dégagée entre les deux types de compétitivité. La mondialisation contemporaine, caractérisée par l'intensification de la concurrence dont le moteur principal est « l'impératif de compétitivité », reflète l'émergence d'une stratégie concurrentielle. Nous avons constaté la complexité de la notion de compétitivité et des éléments qui font d'un Etat et de ses entreprises des entités compétitives.

Au niveau microéconomique, étudier la compétitivité d'une entreprise nécessite d'identifier les facteurs de compétitivité des intervenants sur un marché donné et d'observer leur positionnement stratégique, alors qu'au niveau macroéconomique, le terme de compétitivité a été contesté pendant longtemps, on l'a réduit à tort à la compétitivité prix. Face à cela, la réalité est tout autre, se restreindre à ne prendre en considération que les facteurs agissant sur les entreprises, ne permet pas de l'expliquer. La compétitivité d'une nation ne se limite pas seulement au « *ranking national* » dans le cadre de la concurrence internationale. C'est un concept large qui englobe un large éventail de facteurs et d'éléments politiques y compris l'éducation, la formation, l'innovation, les infrastructures économiques et technologiques d'un pays ainsi que le cadre réglementaire, de ce fait, l'objectif de cette dernière est d'offrir aux gens la possibilité d'améliorer leur niveau de vie, ce qui dépend entre autre de l'augmentation des revenus et qui explique la nécessité des gains de productivité. A cet effet, nous avons constaté que la compétitivité d'un pays n'est pas une fin en soi, elle n'a de sens que si ses résultats sont mis au service de l'amélioration durable du bien être des populations concernées et si la compétition qu'elle implique n'entraîne pas de déséquilibres insoutenables.

En raison du rapprochement entre la compétitivité des entreprises et celle des nations et du fait que la compétitivité n'existe pas de manière visible, elle se manifeste à travers un ensemble de facteurs qui révèlent dans la littérature économique courante d'une classification en deux groupes: la compétitivité prix / coût et la compétitivité hors prix.

La première se réalise en général, par une politique d'économies d'échelle ou encore le développement du progrès technique visant à réaliser des gains de productivité. Elle se caractérise par une stratégie de réduction des coûts<sup>1</sup>, de multiples facteurs interviennent aussi dans ce type de compétitivité à l'instar du coût de production, du comportement de marge des exportateurs. Elle révèle au sein de l'entreprise ou de son environnement (la productivité, la politique de change, les aides aux entreprises comme les subventions, les avantages fiscaux, sont autant de facteurs qui affectent la compétitivité prix).

Alors que la deuxième se manifeste à travers un ensemble de facteurs autres que le prix. La mondialisation des marchés, les poussées de l'innovation et de la différenciation, ont fait que la compétitivité prix n'est plus suffisante à elle seule pour expliquer les performances des entreprises et des nations. La lutte sur les marchés à pris, en effet, des formes multiples pour qualifier la nouvelle compétitivité<sup>2</sup>, on parle souvent de compétitivité «structurelle» ou de compétitivité « hors prix ». Il ne suffit plus aujourd'hui de produire pour vendre, mais de produire pour un marché, ou segment de marché cible. D'après Morris (1985): «La compétitivité-hors prix est aussi importante que la compétitivité-prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminée. La spécification et la qualité du produit, la commercialisation, ainsi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt que son prix»<sup>3</sup>.

La compétitivité ne peut pas se résumer à la capacité des pays à dégager des excédents commerciaux ou à maintenir des parts de marché à l'exportation mais bien d'autres facteurs influencent et même conditionnent cette dernière. Certains sont applicables à une économie mais pas à une autre. Quelque soit le secteur (automobile ou autre), on constate que le rôle de l'Etat dans la mise en place de l'infrastructure est primordial à coté des phénomènes structurels tenant à la structure de l'économie d'un pays, au degré de concentration et aux

---

<sup>1</sup>François DUGENEY, «institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile-de-France», IAURIF, *Clusters mondiaux*, Janvier 2008, p.139.

<sup>2</sup>A.C. MARTINET, «coûts industriels et entreprise compétitive», in colloque IAF Lyon, Edition Economica 1984, p.11.

<sup>3</sup>L. LACHAAL, Op. Cit, p.13.

formes de marché, au potentiel scientifique et technique ainsi qu'aux relations entre Etat et industrie. En effet, c'est la synergie entre les acteurs économiques qui crée la compétitivité des entreprises et la pérennité des nations à savoir l'exemple allemand, qui a su transformer les contraintes de l'environnement en opportunité pour développer le tissu industriel. La force extérieure qui permet à une entreprise de devenir compétitive est issue à la fois des facteurs extérieurs (des mesures de soutien et d'accompagnement de l'Etat), des ressources et des compétences de l'entreprise et des facteurs propres aux produits. L'avantage compétitif peut résulter de la qualité du produit, ce qui correspond généralement à des objectifs de différenciation.

Notre étude comparative sur l'industrie automobile, a fait ressortir une preuve de plus sur l'importance de la synergie entre les stratégies managériales des entreprises et le soutien que leur procure l'Etat. Cette synergie ne peut être expliquée que par un dispositif d'intelligence compétitive performant et de veille institutionnelle pouvant combiner les deux dimensions facteurs macroéconomiques (facteurs externes à l'entreprise) et microéconomiques (facteurs internes à l'entreprise) ce qui a favorisé la compétitivité des entreprises (allemandes, japonaises, américaines et coréennes), la pertinence du secteur industriel et de ce fait, celle du pays. Nous avons utilisé deux approches complémentaires, l'analyse comparée de la compétitivité objective (comparaison entre principaux pays constructeurs d'automobile), ensuite l'évaluation de la compétitivité perçue de l'industrie automobile. La désindustrialisation de la France, est en grande partie le résultat de la défaillance de son système d'intelligence compétitive.

C'est pour cela qu'à notre problématique posée qui est: « **La compétitivité constitue un atout face à l'ouverture des marchés et à la mondialisation, quels sont les facteurs explicatifs à l'origine de la compétitivité des entreprises et des nations?** »

Nous estimons qu'à ce stade d'évolution de la recherche à ce sujet, il est tout à fait correct de ne répondre par l'affirmatif qu'à la troisième hypothèse qui stipule que « L'intelligence compétitive pourrait être le facteur stratégique qui permet de comprendre les moteurs du changement dans un environnement concurrentiel et la mise en place d'un dispositif de veille institutionnelle, fiable et opportun, pouvant être utile à la prise de décision et à une intervention en aval du besoin est capable de créer une synergie entre les facteurs microéconomiques et les facteurs macroéconomiques et de ce fait, favorise une meilleure stratégie de compétitivité de la nation et de ses entreprises».

Car la conception traditionnelle selon laquelle la compétitivité est définie seulement au niveau des entreprises est dépassée. Les facteurs de compétitivité liés à l'entreprise ne sont plus les seuls facteurs explicatifs de compétitivité, c'est plus une question d'environnement propice à l'épanouissement des entreprises, d'où la nécessité d'une administration souple, efficace, permettant des gains de temps et facilitant la mobilisation des énergies individuelles et collectives, le soutien de l'innovation technique, commerciale et de la formation professionnelle et l'incitation à adopter des stratégies de montée en gamme. À cet effet, une action de l'Etat en faveur de ses entreprises est un impératif et une meilleure stratégie de compétitivité résulte d'une synergie entre les deux.

Il est clair, qu'en matière de compétitivité tous les facteurs comptent, cependant, il est nécessaire de disposer non seulement des facteurs classiques, d'une base industrielle, des moyens technologiques et financiers, mais des outils stratégiques indispensables d'une capacité à articuler, à anticiper et à flexibiliser dont « l'intelligence compétitive ». A cet effet, nous soutenons l'idée selon laquelle le dispositif de veille institutionnelle par sa capacité d'anticipation, d'adaptation et de prospective, constitue un facteur stratégique qui met en cohérence les facteurs de compétitivité liés à l'entreprise et ceux liés à son environnement, car le monde évolue rapidement, l'enjeu n'est pas seulement l'aide que peut apporter l'Etat, mais le fait d'être proactif de façon à anticiper les menaces et à agir au moment opportun.

L'analyse de la compétitivité de l'économie algérienne, nous fait ressortir que nos entreprises aussi bien publiques que privées souffrent du manque de compétitivité et ne sont ni présentes sur les marchés extérieurs, ni stabilisées sur leur propre marché intérieur.

L'existence d'un pôle de compétitivité, en particulier scientifique, dans un domaine d'avenir devient un facteur clé de développement d'une économie, y compris pour les pays émergents qui ont compris l'importance de se développer non seulement à partir des coûts bas de main d'œuvre dans des industries traditionnelles, mais également par la compétitivité technologique (à l'instar de la Corée du Sud et de la Chine). Cette dernière, peut avoir un impact direct et positif en termes d'emploi, d'aménagement des territoires, de croissance économique et de l'économie dans son ensemble. C'est donc, un enjeu économique majeur, sur lequel les entreprises et les gouvernants doivent travailler ensemble, une bonne stratégie de compétitivité suppose un environnement institutionnel et réglementaire de qualité auquel contribue une fonction publique performante.

Nous présenterons dans ce qui suit, les axes de recherche qui peuvent faire objet des études ultérieures:

- Notre étude comparative s'est focalisée sur six pays constructeurs d'automobile : Les Etats-Unis d'Amérique, le Japon, la France, l'Allemagne, la Chine et la Corée du SUD, d'autres pays peuvent faire l'objet de cette comparaison à l'instar de la Grande Bretagne, du Brésil, de l'Inde et de la Russie, mais aussi des pays en voie de développement à l'exemple du Maroc.
- Le concept de pôle de compétitivité dans les pays en voie de développement et l'étude des bienfaits que pourrait avoir une exploitation avantageuse des ressources de chaque pays, dont l'économie algérienne, qui continue à subir une insuffisante performance économique.
- Il apparaît également nécessaire de souligner l'importance de la mise en place des systèmes d'intelligence compétitive et plus spécialement de dispositif de veille institutionnelle dans ces pays, un modèle peut être tiré des expériences étudiées dans ce travail de recherche.

**Références Bibliographiques**

**Ouvrages**

---

1. ADDA. J, «la mondialisation de l'économie: Genèse», édition La Découverte, Paris, 2004.
2. ARDINAT Gilles, «géographie de la compétitivité », édition PUF, Paris, 2013.
3. AUTISSIER. D, BENSEBAA. F et BOUDIER. F, «l'atlas du management», éditions D'Organisation, paris 2011.
4. BESSON. B et POSSIN. J-C, «du renseignement à l'intelligence économique», édition Dunod, paris, 1995.
5. BILLET. C, «le guide des techniques d'évaluation, performances, compétences, connaissances», édition Dunod, Paris, 2005.
6. BLANCHETON. B, «maxi fiches de sciences économiques», édition Dunod, paris, 2009.
7. BOUNNIN Gaël et GOUDEY Alain, «la stratégie marketing: construire un avantage concurrentiel durable», édition Dunod, 2002.
8. BOURGUINAT Henri, «finance Internationale », éditions PUF, Paris, 1992.
9. BOUZIDI. A, «économie algérienne: Eclairages», édition ENAG, 2011.
10. BRUTE DE REMUR Damien, «ce que intelligence économique veut dire », édition d'Organisations, Paris, 2006.
11. CARDEBAT J-M, «la mondialisation et l'emploi», édition La Découverte, Collection Repères, 2002.
12. CARTIER. M et autres, «maxi fiches de stratégie», édition Dunod, Paris, 2010.
13. COLLIGNON. M et WISSLER, «qualité et compétitivité de l'entreprise», édition Economica, 2<sup>ème</sup> Ed°, 1988.
14. COURTOIS. A et autres, «gestion de production», édition d'Organisation, 4<sup>ème</sup> éd°, Paris, 2003.
15. DALLENE. P, NONJON. A, «la mondialisation acteurs et enjeux». Ed. Ellipces, 2004.
16. DARMON. D et JACQUET Nicolas, «les pôles de compétitivité; le modèle français», édition La documentation française, paris, 2005.
17. DAUDIN. J, TAPIERO. C, «les outils et le contrôle de la qualité», Ed. Economica, 1996.
18. De MONTBRIAL. T & J. Pierre, «l'entrée dans le XXIe siècle», Ed. Dunod, Paris, 1999.
19. DUROUSSET. M, «la mondialisation de l'économie», édition Ellipses, Paris, 2005.
20. DURANT. G, MARTIN.P et autres, «les pôles de compétitivité: Que peut-on en attendre?», édition Rue d'ULM, 1996.
21. FREDERIC. L, «les stratégies d'entreprises», édition Dunod, 3<sup>ème</sup> éd°, collection les TOPOS, Paris, 2008.
22. FREYSSINET. M et autres, «quel modèle productif ?», Ed. La Découverte, paris, 2000.
23. GARRETTE Bernard, «Stratégor», édition Dunod, 3<sup>ème</sup> éd°, Paris, 1997.
24. GAUDIN Thierry, «2100: Odyssée de l'espèce prospective et programmes du 21<sup>ème</sup> siècle», édition Payot et Rivages, Paris, 1993.
25. GRATACAP. A, MEDAN. P, «management de la production», édition Dunod, 3<sup>ème</sup> éd°, Paris, 2009.

26. GLOAGUEN. P, «le guide de l'intelligence économique », édition Hachette, 2012.
27. KRUGMAN. P, «la mondialisation n'est pas coupable: vertus et limites du libre échange», édition La Découverte, Paris, 1998.
28. KRUGMAN. P, Obstfeld. M, «*économie internationale*», édition Pearson, Paris, 2009.
29. KOEING Gérard, PORTER. M et Philippe de WOOT, «Management stratégique et compétitivité », édition De Boeck, 1995.
30. MICHALET. C. A, «la séduction des nations: ou comment attirer les investissements directs étrangers», édition Economica, Paris, 1999.
31. MICHALET. C. A, «la séduction des nations ou comment attirer les investissements », édition Economica, paris, 2000.
32. MICHALET Charles-Albert, «globalisation, attractivité et politique industrielle», édition Economica, Paris, 1993.
33. MOUHOUBI. S, «les vulnérabilités: cas de l'Algérie », édition ENAG, Alger, 2009.
34. HASSID. L et Al, «les PME face au défi de l'intelligence économique», édition Dunod, Paris, 1997.
35. INGHAM Marc, «management stratégique et compétitivité», édition De Boek, 1995.
36. JAKOBIAK François, «l'intelligence économique la comprendre l'implanter l'utiliser», édition Organisation, 2004.
37. JARROSSON Bruno, «stratégie sans complexe», édition Dunod, Paris, 2004.
38. JAVEL.G, «organisation et gestion de la production ». Ed. Dunod, 4<sup>ème</sup> éd°, paris, 2004.
39. JOUY-en-J, «stratégor; politique générale de l'entreprise», Ed. Dunod, 4<sup>ème</sup> éd°, 2004.
40. OKAMBA. E, « mondialisation, concurrence et compétitivité », Ed. Publibook, 2005.
41. LAMBIN. J. J et C. de MOERLOOSE, «l'élaboration de la stratégie marketing», édition Dunod, 7<sup>ème</sup> éd°, 2009.
42. Le CACHEUX. J, «la mondialisation», édition Economica, paris, mars 2002.
43. LEVY-LEBOYERP Claude, «la gestion des compétences», édition d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2009.
44. L. Hassid et al, «les PME face au défi de l'intelligence économique», édition Dunod, Paris, 1997.
45. MARCON. C, MOINET. N, «l'intelligence économique», édition Dunod, Paris, 2006.
46. MARGAKIN Jean Louis, PAYARD M. A, «100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise», édition BREAL, 2<sup>ème</sup> éd°, 2007.
47. MAINGUY Claire, «l'Afrique peut elle être compétitive?», édition Karthala, 1996.
48. MARTINET Bruno et MARTI Yves-Michel, «l'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise », édition d'Organisation, Paris, 1995.
49. MICHALET. C. A, «que ce que la mondialisation», édition La Découverte, paris, 2004.
50. MICHALET Charles-Albert, «globalisation, attractivité et politique industrielle», édition La découverte, Paris, 1993.
51. MOUHOUBI. S, «les vulnérabilités: cas de l'Algérie», édition ENAG, Alger, 2009
52. MUCCHIELLI J. L, «principes d'économie internationale», Ed. Economica, paris, 1989.
53. NEZEYS Bertrand, «la compétitivité internationale», édition Economica, paris, 1993.
54. NURBE. L, «investissements directs étrangers, gain de compétitivité structurelle et gouvernance régionale», in «Mutation contemporaines et développement», ouvrage collectif sous la direction: Albagli. C, édition l'Harmattan, collection MES, 2003.

55. RAINELLI Michel, «la nouvelle théorie du commerce international», édition La Découverte, Paris, 1997.
56. RAINELLI. M, «le commerce international», Ed. La Découverte, 9<sup>ème</sup> éd°, Paris, 2003.
57. SPITEZKI Henri, «la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilité», édition Economica, paris, 1995.
58. TAVERDET-POPIOLEK. N, «guide des choix d'investissement», édition d'Organisation, Paris, 2006.
59. TERSEN. D, «l'investissement international», édition Armand Collin, Paris, 1996.

### Articles & revues

---

1. AGLIETTA Michel et BAULANT Camille, «contrainte extérieure et compétitivité dans la transition vers l'union économique et monétaire », revue de l'OFCE, N°48, 1994.
2. ALLAOUI. A, «la compétitivité internationale; stratégies pour les entreprises françaises», édition l'Harmattan, 2005.
3. ARDINAT Gilles, «la compétitivité un mythe en vogue», le monde diplomatique, publié en octobre 2012.
4. ARVANITIS. S et autres, «la vie économique: compétitivité internationales, où se situe la suisse», revue de politique économique, Suisse, 2008.
5. ATREILLE. L, A. VAROUDAKIS.T, «les facteurs structurels de la compétitivité manufacturière une analyse en données de panel pour le Sénégal», revue économique, vol. 48, n°3,1997.
6. ASSELAIN. J. C et BLANCHETON Bertrand, « l'ouverture internationale en perspective historique, statut analytique du coefficient d'ouverture et application au cas de la France », *Histoire, économie & société*, 2008.
7. AYOUB. A et BOLDUC. D, «la mondialisation et ses effets: revue de la littérature», Québec, Canada, 2000.
8. BAIRD. L, MESHOULAM. I, «*managing two fits of strategic human resource management*», *academy of management review*, 1998.
9. BAILLY Patrick, «la filière automobile: comment relever les défis d'une transition réussie?», les éd° des journaux officiels français, la documentation française, octobre 2012.
10. BERGER. S «les rendez-vous de la mondialisation, la mondialisation détruit-elle les emplois?», centre d'analyse stratégique, la documentation française, juin 2006.
11. BERNARD Lester, «la compétitivité française dans l'industrie automobile», Abstract pour le Prix Jean PANHARD, 2007.
12. C. BENNACEUR, «vers la production de véhicules chinois en Algérie», le soir Algérie (quotidien algérien indépendant) du 10/11/13.
13. BOHAN. C, «les stratégies des firmes multinationales de l'automobile dans l'Europe élargie: le modèle centre périphérie à l'épreuve, Géo carrefour, vol. 84/3, 2009.
14. BOUYAHIAOUL.N, «l'intelligence économique: vecteur de compétitivité et de performance des entreprises ?», la tribune de l'économie FOCUS, 04/07/07.

15. CAMAGNI. R, «*innovation networks: spatial perspectives*», *belhaven-pinter, Londres, 1992*.
16. CAMAGNI. R, «compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif: une contre-réflexion critique», *revue d'économie régionale et urbaine*, n°4, 2002.
17. CHABAULT Denis, «les systèmes territoriaux de production: revue de littérature et approches théoriques d'un concept évolutif», CERMAT – IAE de Tours.
18. CHIAPPINI. R, «les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays?», LAREFI, *Working Paper* N°2012-05.
19. CLERCI. P, «intelligence économique: enjeux et perspectives», université de paris II, France.
20. COCHARD. M, «le commerce extérieur français à la dérive?», *revue de l'OFCE* n°106, 2008.
21. CUSIN François, «relations marchandes et esprit d'entreprise: la construction sociale de la confiance», *revue interventions économiques*, 2006.
22. DEJARDIN Marcus, «la compétitivité structurelle », *revue reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLV, N°1, 2006.
23. DELAPIERRE Michel, «les firmes multinationales: évolutions structurelles et stratégies face à la mondialisation», *revue d'économie rurale*, N°231, 1996.
24. DEBLOCK. C, «de la richesse à la compétitivité des nations : l'ouverture économique en perspective», note de recherche 14-02 ISSN, centre d'études sur l'intégration et la mondialisation, université du Quebec (CEIM), Janvier 2014.
25. DELORME Pierre, «une analyse stratégique des communications de l'avenir», presses de l'université du Quebec, 1990.
26. DREHER, GASTON, MARTENS, «la vie économique; peut on mesurer la mondialisation», *revue de politique économique* 10-2010.
27. DOU Henri, «l'économie de l'immatériel dans les pays émergents et les enjeux de l'intelligence économique», *revue française de défense*.
28. DOURILLE Evelyne, «Etats-Unis, Japon: Effrontement de deux modèles», *revue d'économie, prospective internationale*, n°52, 4<sup>ème</sup> trimestre, 1992.
29. FAIBIS L, «de l'audace au rebond: pour un choc stratégique», n°169, 2011/2012.
30. GUEDON Jérôme, «approches de la notion de proximité en sciences sociales », école de management de Normandie, 2005.
31. GUGLER Philippe, «compétitivité : un concept complexe de nature microéconomique », *la vie économique, revue de politique économique* n°3, 2008.
32. GUILLAUMONT. P, «politiques d'ouvertures et croissance économique, les effets de la croissance et de l'instabilité des exportations», *revue d'économie de développement*, n°1, 1994.
33. HARDY Mylène, «le concept français d'intelligence économique: histoire et tendances», *working paper*, octobre 2009-décembre 2010.
34. IZRAELEWICZ Erik, «quand la Chine change le Monde», éditions GRASSET, 2005.
35. JEFFREY Robert, «*Competitive intelligence, "fighting the economic war with cold war ammunition"*», *Revue d'intelligence économique*, 1994.
36. KOOP Kristen, «mondialisation et recompositions territoriales», institut de géographie Alpine, Grenoble, 2007.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

37. KRECKE Jeannot, «perspectives de politique économique», N°6, septembre 2006.
38. KRIFA. H, «concurrence oligopolistique et concentration dans le secteur automobile», M.E.D.E.E. (mécanismes économiques et dynamiques de l'espace Européen) et I.F.R.E.S.I. (Institut Fédératif de Recherche sur les Sociétés Industrielles)/C.N.R.S.
39. KRUGMAN. P, «*a country is not a Company*», *Harvard Business review*, 1996.
40. KRUGMAN.P, “*competitiveness: a dangerous obsession.*” *foreign affairs*, n°73, 1994.
41. LAFAY Gérard, «compétitivité, spécialisation et demande mondiale», revue d'économie et statistique, N°80, juillet-Aout, 1976.
42. LACHAAL. L, «la compétitivité, définitions, concepts», Institut national de la recherche agronomique de Tunis (INRAT), 2000.
43. LAFAY Gérard, «commerce international», revue d'économie perspective internationale, n°17, premier trimestre, 1984.
44. LEE SAXENIAN Anna, «Silicon Valley: les secrets d'une réussite », *les nouveaux visages du capitalisme - Hors-série n° 29 - Juin 2000*.
45. MARTEL. G et LEMIRE. L, «l'approche systémique de la gestion des ressources humaines», presses de l'université du Québec, 2007.
46. MAYRHOFER. Ulrike, URBAN. S, «le management international», Ed. Pearson, 2011.
47. MAZEROLLE. F et MUCCHIELLI J. L, «commerce intra-branche et intra-produit dans la spécialisation internationale de la France: 1960, 1985», revue économique, volume 39, n°6, 1988.
48. Mc FETRIDGE, D. G, «*competitiveness: Concept and measures*», *occasional Paper n° 5, Industry Canada, 1995*.
49. MOATI. P, «évaluer les performances d'un secteur d'activité», cahier de recherche N° 148. Centre de VIEP, 2000.
50. MONINO. J. L, «l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique», réseau de recherche sur l'innovation, working paper, document de travail N°27, 2012.
51. MOUSLI. M, «le modèle Volkswagen», in alternatives économiques, n° 314, juin 2012.
52. MUCHIELLI, J. L, «la compétitivité: définitions, indicateurs et déterminants». ACCOMEX n° 44, 2002.
53. NARO Gérald, «compétitivité, rentabilité, productivité, emploi face à la variété des critères de performance», revue internationale des relations de travail, 2003.
54. NYHOHO et PROULX.P. P, «le commerce international », édition ISBN, presses de l'université du Québec, 2006.
55. PIERRET Christian, «indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie», Les éditions de l'industrie, Paris 2001.
56. PORTER. M, «*the competitive advantages of nations*», in *Harvard business review*, 1990.
57. SERAGHNI Laid, «l'économie informelle en Algérie», publié le 04/11/12.
58. SIGGEL Eckhart, «*international competitiveness and comparative advantage: A survey and a proposal for measurement* », *Montreal, Quebec, Canada, H3G 1M8, 2007*.
59. YOUNG kwong kwok, Eden. S. H YU, “*Leontief paradox and the role of factor intensity measurement*”, *article published 26<sup>th</sup> may 2005*.

Etudes, rapports et travaux de laboratoires

---

1. «Approche de la compétitivité française» a été élaborée entre avril 2010 et mai 2011 par un groupe de travail paritaire composé de représentants de quatre organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO) et des organisations d'employeurs (CGPME, MEDEF, UPA).
2. ABSIL.Z, «la fiscalité européenne», *Think thank* européen pour la solidarité, les cahiers de la solidarité, avec la communauté française de Belgique, janvier 2010.
3. Agence algérienne de promotion des exportations algériennes, 1<sup>er</sup> semestre, aout 2013.
4. Banque mondiale, «stratégies macroéconomiques à moyen terme pour l'Algérie: soutenir une croissance plus rapide avec la stabilité économique et sociale», rapport N° 26005-AL.
5. Banque d'Algérie, «chapitre III: convertibilité, balance des paiements et dette extérieure», rapport annuel, 2005.
6. BARJOT. D, «*South korea's economic development since 1950*», *les cahiers du Framespa*, 2011.
7. BERTHOU. A, CROZET. M, «les ressorts de la compétitivité», CEPII, 2011.
8. BLAIN Patrick, «analyse et statistiques 2012», comité des Constructeurs français d'automobiles, OICA, CCFA, estimations juillet 2012.
9. BLANC. C, «pour un écosystème de la croissance», rapport au premier ministre, 2004.
10. BONENFANT. J et LACROIX. J, «la productivité», rapport de la chambre de commerce et d'industrie de paris, France, 1998.
11. BOUYAHIAOUI Nasser, «avant projet de création d'un centre de prospective et d'intelligence économique et Algérie », note de présentation, 2006.
12. BRICARD. A, étude établie et présentée sur l'intelligence au service des entreprises, 2008.
13. CEPII, «compétitivité des nations», rapport, édition Economica, Paris, 1998.
14. CHAPONNIERE. J-R, «les échanges entre la Chine et l'Afrique: situation actuelle, perspectives et sources pour l'analyse», Agence française de développement (AFD), Stateco N°100, 2006.
15. CNUCED, «rapport sur l'investissement dans le monde », Genève, 2002.
16. CNUCED, « rapport sur l'investissement dans le monde », Genève, 2010.
17. CNUCED, «world investment report», Genève, 2013.
18. Conseil national du commerce extérieur, rapport des groupes de réflexion sur les politiques économiques et le commerce extérieur, Maroc, 2002.
19. Commission du développement durable des nations unies, rapport national d'Algérie, 19<sup>ème</sup> session, 2011.
20. Commission des communautés européennes, «la compétitivité des entreprises européennes face à la mondialisation», Bruxelles, 20/01/99.
21. Coe-Rexecode, «indicateur de compétitivité-prix et de performances à l'exportation», rapport annuel, décembre 2009.
22. Coe-Rexecode, «mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne», rapport annuel, janvier 2011.

23. DANG- RANI Jeanne et LONGHI Christian, «clusters et stratégies de clusters: le cas du pôle de compétitivité: solutions communicantes sécurisées», 4<sup>ème</sup> trimestre, 2009.
24. DEBONNEUIL. M et FONTAGNE. L, «compétitivité», rapport du conseil d'analyse économique (CAE), documentation française, paris, 2003.
25. Décret législatif du 5 octobre 1993, n° 93-12, relatif à la promotion de l'investissement, J.O. n°64 du 10/10/1993.
26. DHAOUI. M.L, «restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle», rapport de l'ONUDI, 2002.
27. DIAGNE. D, «l'industrie automobile française au Maghreb», ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, document de travail, 2005.
28. Document de la Commission européenne n° 2, rapport économique annuel 1993.
29. *Doing business*, «comprendre les réglementations pour les petites et moyennes entreprises», 2014, Washington, 11<sup>ème</sup> édition.
30. DUGENEY François, «clusters mondiaux», institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Ile-de-France», IAURIF, Janvier 2008.
31. DURAND. C, LOPEZ. C, «taux de change d'équilibre et mesure de la compétitivité au sein de la zone euro», bulletin de la banque de France -N° 190- 4<sup>ème</sup> trimestre 2012.
32. DURAND. M, SIMON. J et WEBB. C, «les indicateurs de compétitivité et de commerce internationaux de l'OCDE», Edition OCDE, paris, France, 1992.
33. DUTHOIT. A, «automobile mondiale: les gagnants et les perdants», vidéo de xerfi canal.
34. DUFAU M. J. P, «rapporteur sur l'intelligence économique», Dakar, 07/07/10.
35. El KADIR. Y et autres, rapport du module «environnement mondialisation», école nationale supérieure des mines, Saint Etienne, 2003.
36. *EVANS Matt H*, «*competitive Intelligence*», prepared in *Financial Management with: CPA, CMA, CFM*.
37. FONTAGNE. L, GAULIER. G, «une analyse des différences de performance à l'exportation entre la France et l'Allemagne», rapport du conseil d'analyse économique, la documentation française, 2011.
38. FOURNEL Jérôme, «le chiffre du commerce extérieur: études et éclairages», N°30/2012.
39. FERRAND. O et SCHWEITZER. L, «investir dans l'avenir: une politique globale de compétitivité pour la France» rapport de terra nova, contribution n°29, 2013.
40. GALLOIS. L, «pacte pour la compétitivité de l'industrie française», la documentation française, Paris, 2012.
41. GAMERO Marguerite et Helene Erkel-ROUSSE, « performance à l'exportation de la France et de l'Allemagne», conseil d'analyse économique, Paris, 2010.
42. *GARELLI. S*, «*competitiveness of nations: the fundamentals*», *the world competitiveness yearbook report, 2000*.
43. GUESSAN. N, «plan stratégique de développement de l'information et de la communication en matière de facilitation des échanges des TIC, du e-commerce pour les PME en Afrique », United nations economic commission for Africa UNECA, 2007.
44. GAËTAN GORCE. M, Rapport d'information déposé par la délégation de l'assemblée nationale pour l'union européenne sur le *dumping* social en Europe, 2000.
45. GAULIER Guillaume, «l'essor des importations européennes de biens intermédiaires depuis les pays à bas salaires», bulletin de la banque de France, N° 173, Mai-juin 2008.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

46. HAMDANE. S, «formulation du plan de mise à niveau», dossier documentaire, INPED 22-25 avril, Alger, 2001.
47. Haut commissariat au plan, Royaume du Maroc, «la compétitivité territoriale », Rapport de synthèse.
48. HATEM, F, «les indicateurs comparatifs de compétitivité et d'attractivité: une rapide revue de littérature», l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII).
49. HIDANE Adil, «calcul du taux de change effectif réel et nominal du dirham», direction de la politique économique générale, document de travail n° 86, mars 2003.
50. IESF, «stratégies des constructeurs et équipementiers et régulations publiques», cahier N° 12 Crise automobile.
51. Institut de l'entreprise, «pour un choc de compétitivité en France», les notes de l'institut janvier 2012.
52. Institut Choiseu, « baromètre de compétitivité énergétique des Etats », 2012.
53. Institut de l'entreprise, «pour un choc de compétitivité», Paris, janvier 2012.
54. JAMET François, «les économies française et allemande», éléments de comparaison et défis communs» porte-parole d'Europa Nova, 2005.
55. JEANTET. R et autres, «la compétitivité industrielle allemande: le cas de Volkswagen», Carnets du voyage d'études à Hambourg et Berlin Cycle national 2011-2012.
56. KERVILER Isabelle, «la compétitivité: enjeux d'un nouveau modèle de développement», conseil économique et sociale, les éditions des journaux officiels, la documentation française, 2011.
57. LASCELLES Eric, «la Chine: une puissance montante en quête d'un nouveau souffle?», repères économiques, n°24, aout 2014.
58. LATRUFFE. L, «productivité, compétitivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire », Ed. OECD, 2010.
59. LEPELTIER M. S, «mondialisation», rapport d'information, SENAT, session ordinaire 2003/2004.
60. LEPELTIER. S, «mondialisation: une chance pour l'environnement », rapport d'information n° 233, mars 2004.
61. LEPELTIER. M. S, «mondialisation», rapport d'information, SENAT, données de la CNUCED, 2003.
62. MADIES. T et PRAGER J. C, «Innovation et compétitivité des régions», rapport réalisé en PAO au Conseil d'Analyse Économique, La Documentation française, Paris, 2008.
63. MARNIESSE. S et FILIPIAK, E, «compétitivité et mise à niveau des entreprises. Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », agence française de développement, Paris, 2003.
64. MARTRE. H, «l'intelligence économique et la compétitivité des entreprises», rapport du Commissariat au Plan, Paris, La documentation française, 1994.
65. MASETTI Olivier, “*global risk analysis*”, *Algeria Frontier country report, Deutsche Bank DB research june 21, 2012.*
66. NAHON Cyril, PICHON Paul, «Peugeot: étude de cas », SRC droit.
67. NAQUIN Pierre, « le Japon », dossier du comité défense économique, N°01, 2011.
68. OCAMP José Antonio, MARTIN Juan, « Mondialisation et développement: Un regard de l'Amérique latine et des Caraïbes», Santiago du Chili, avril 2005.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

69. OCDE, «problèmes économiques», rapport, édition OCDE, Paris, 1994.
70. OCDE, «la compétitivité internationale des pays de l'OCDE», perspectives économiques de l'OCDE, 1998.
71. *OECD science, technology and industry scoreboard, benchmarking knowledge-based economies, Paris, 1999.*
72. OCDE, «mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie», Paris, 2001.
73. OCDE, «perspectives économiques », Juin n° 83, Volume 2008-1, OCDE, Paris, 2007.
74. OCDE, «renforcer la productivité et la compétitivité dans le secteur agricole », rapport annuel, Paris, 2011.
75. PHILIPPAS. N, «compétitivité: classements internationaux», carrefour de l'économie 10-11A, 2005.
76. PNUD, «l'essor du Sud: le progrès humain dans un monde diversifié», rapport sur le développement humain publié par le programme des nations unies pour le développement, Washington, 2013.
77. ROUAULT. P, «analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes», rapport interministériel aux industries agroalimentaires et à l'Agro-industrie, Octobre 2010.
78. Studyrama, «libre échange et protectionnisme», fiche de cours n° 25008, 2010.
79. TF1 News: Compétitivité française: les 4 indicateurs du malaise.
80. TEF, rubrique publications et services, collections nationales INSEE références, TEF, édition 2012.
81. Trésor économique, «quels enseignements tirer de la première mondialisation?», n°93, Paris, 2011.
82. *Unated nations, "Alliances and joint ventures, Patterns of internationalization for developing country enterprises", industrial developpement organization, 2006.*
83. Université catholique d'Afrique centrale, «requiem pour le NEPAD?», *Numéro 11 de Cahier de l'UCAC*, Presses de l'Université catholique d'Afrique centrale, 2006.
84. Veille magazine, «la pratique de l'intelligence économique en Algérie, réelle volonté œuvre ou effet de mode? », Novembre / Décembre 2008.
85. VASSAR Yuzhou, "Anatomy of Beijing's Zhongguancun at the begenning of the 21<sup>st</sup> century, China, décembre, 2006.
86. WANG. I, "interaction and innovation in cluster development: some experiences from guandong province China», *in: Asian industriel clusters, global competitiveness and new policy initiatives, Singapour, Scientific publishing Co, 2009.*

### Mémoires et thèses

---

1. ABADLI. R, «processus d'ouverture de l'économie algérienne, vingt ans de transition. Evolution et performance», thèse de doctorat de l'université de Paris 8, Vincennes-Saint-Denis, France, 2011.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

2. BENBOUHEDJA. A, «processus technopolitain et métropolisation; conditions d'émergence, cas de Constantine», mémoire de magister, université Mentouri de Constantine, 2008.
3. Bi GOLI Jean- IRITIE. J, «effets des pôles de compétitivité dans les industries de haute technologie: Une analyse d'économie industrielle de l'innovation», thèse de doctorat *Université de Grenoble*, France, 2012.
4. DJIMASRA. N, «efficacité technique, productive et compétitivité des principaux pays producteurs de coton », thèse de doctorat en science économique, Université d'Orléans, soutenue le: 18/12/09.
5. DUPIN. P, «l'équilibre des forces entre les résultats des projets d'intelligence compétitive», thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication à l'université du sud de Toulon-Var, France, soutenue le: 16/12/09.
6. EL HADDADI Anass, «fouille multidimensionnelle sur les données textuelles visant à extraire les réseaux sociaux et sémantiques pour leur exploitation via le téléphone mobile », thèse de doctorat de l'université de Toulouse, 2011.
7. HAID Zahia, «la politique d'attractivité des IDE en Algérie Cas de la banque BNP PARIBAS », mémoire de magister en économie, option finance internationale, université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, 2011/2012.
8. MBOUP. M. K, «analyse de la filière arachidière sénégalaise », DEA en économie, université de Cheikh Anta Diop de Dakar, 2002/2004.
9. MEKIOUIOUI. M. A, «la zone franche de BELLARA diagnostics, perspectives et échec», mémoire de magister, option urbanisme, université Mentouri de Constantine, 2005.
10. SEDDI Ali, «compétitivité économique: quel potentiel pour l'Algérie?», thèse de doctorat, spécialité : économie internationale, université d'Oran, 2011/2012.
11. YESFI. K, «la compétitivité du commerce extérieur marocain: situation et perspectives, cas du secteur textile-Habillement», DESA en économie internationale, université Mentouri de Constantine, Mai 2001.
12. TAMOKWE PIATIE. G. B, «globalisation et diversification dans l'appareil industriel du Cameroun», thèse de doctorat en sciences économiques, université de Douala, 2003/2004.

### Dictionnaires et Encyclopédies

---

1. A. BEITOINE et A.CASORLA, «Dictionnaire des sciences économiques», Ed. Armand Colin, Paris, 2001.
2. Collectif, « le Petit Larousse Illustré 2006 », Ed. Larousse, Paris, 2005.
3. Encyclopédie Larousse (en version numérique)
4. Encyclopédie Universalis 2011 (en version numérique).
5. *Finance dictionary* (en version numérique)
6. MEIER Olivier, « DICO du manager », édition Dunod, 2005.

Actes de colloques

---

1. AMARTINET. A. C, «coûts industriels et entreprise compétitive», in colloque IAF Lyon, Ed. Economica 1984.
2. ARK Bart van, «évolutions de la productivité et de la compétitivité »: concepts et faits stylisés, Banque de France, Colloque international: Productivité, compétitivité et globalisation-Novembre 2005.
1. BELIS-BEROUIGNAN. M. C et LUNG. Y, «processus de diversification et flexibilité productive dans l'industrie automobile japonaise », communication présentée à la 1<sup>ère</sup> rencontre internationale GERPISA n°12, Paris, juin 1993.
2. BOUALAM Fatima, « les institutions et attractivité des IDE », Colloque International «Ouverture et émergence en Méditerranée», Rabat- Maroc, les: 17 et 18/12/ 2008.
3. DADI –ADDOUN. N et SALAOUATCHI H. S, « mise à niveau et performance de la PME algérienne: Cas de la PME Jutop: 2002/2014 », Colloque international «performance et compétitivité des PME's entre contexte national et international », école supérieure de commerce, Alger, 02 et 03 mars 2014.
4. HENNER. H. F, «libéralisation et compétitivité», Colloque de Tunis Libéralisation, transfert de technologie et développement, Tunis, 30 & 31 mai 2002.
5. HEDIR. M, «le commerce extérieur algérien: contraintes et perspective», journée d'études sur la stratégie algérienne en matière de commerce extérieur, organisé par le forum algérien pour la citoyenneté et la modernité.
6. Intelligence économique: pôles de compétitivité; colloque régional avignon; 11/05/06.
7. INRPME, «la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé», 11<sup>ème</sup> Journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, Canada, 27, 28 et 29 mai 2009.
8. KPERIM, Tabone et autres, “compétitivité de la filière riz local au Togo : Une évaluation du taux de protection nominale, effective et du coût en ressource domestique », *Contributed Paper presented at the Joint 3<sup>rd</sup> African Association of Agricultural Economists (AAAE) and 48<sup>th</sup> Agricultural Economists Association of South Africa (AEASA) Conference, Cape Town, South Africa, September 19-23, 2010.*
9. «Territoires métropolitains innovants: technopoles et pôles de compétitivité», colloque Tunis – Juin 2007.

Références Web

---

1. <http://interventionseconomiques.revues.org>
2. <http://www.imd.org>
3. <http://lare-efi.u-bordeaux4.fr>
4. <http://ekldata.com/delfynus.eklablog.com>
5. <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com>
6. <http://perso.univ-rennes1.fr>
7. <http://www.lyc-arsonval-brive.ac-limoges.fr>
8. <http://blog.wikimemoires.com>
9. <http://forex.trader-finance.fr>

10. <http://catalogue.bnf.fr>
11. <http://lekiosque.finances.gouv.fr>
12. <http://planete-cartographique.com>
13. <http://ljjhistoire.canalblog.com>
14. <http://economie.trader-finance.fr>
15. [www.ac-grenoble.fr](http://www.ac-grenoble.fr)
16. [www.ekldata.com](http://www.ekldata.com)
17. [www.librairie.immateriel.fr](http://www.librairie.immateriel.fr)
18. [www.senat.fr](http://www.senat.fr)
19. [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
20. [www.universalis.fr](http://www.universalis.fr)
21. [www.studyrama.com](http://www.studyrama.com)
22. [www.persee.fr](http://www.persee.fr)
23. [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
24. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)
25. [www.wto.org](http://www.wto.org)
26. [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr),
27. [www.territoires.gov.ma](http://www.territoires.gov.ma)
28. [www.PerformanceZoom.com](http://www.PerformanceZoom.com)
29. [www.tpedelocalisation1es.e-monsite.com](http://www.tpedelocalisation1es.e-monsite.com)
30. [www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)
31. [www.banque-france.fr](http://www.banque-france.fr)
32. [www.melchior.fr](http://www.melchior.fr)
33. [www.odc.public.lu](http://www.odc.public.lu)
34. [www.blog.wikimemoires.com](http://www.blog.wikimemoires.com)
35. [www.willbegroup.com](http://www.willbegroup.com)
36. [www.ecdys.com](http://www.ecdys.com)
37. [www.professeurforex.com](http://www.professeurforex.com)
38. [www.coe-Rexecode.fr](http://www.coe-Rexecode.fr)
39. [www.economie-cours.fr](http://www.economie-cours.fr)
40. [www.qfinance.com](http://www.qfinance.com)
41. [www.insee.fr](http://www.insee.fr)
42. [www.slate.fr](http://www.slate.fr)
43. [www.psa-peugeot-citroen.com](http://www.psa-peugeot-citroen.com)
44. [www.diahconsulting.tumblr.com](http://www.diahconsulting.tumblr.com)
45. [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz)
46. [www.iledefrance-international.fr](http://www.iledefrance-international.fr)
47. [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
48. [www.algex.dz](http://www.algex.dz)
49. [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz)
50. <http://www.challenges.fr>

## ANNEXES

### Liste des annexes

<b><u>Annexe N°01:</u></b>	Les réformes dites « 3D ».....	219
<b><u>Annexe N°02:</u></b>	Tableaux récapitulatifs des acteurs de la mondialisation et des différentes définitions de la compétitivité.....	220
<b><u>Annexe N°03:</u></b>	Mesure du facteur travail.....	224
<b><u>Annexe N°04:</u></b>	Guerre des monnaies.....	225
<b><u>Annexe N°05:</u></b>	Indicateurs de compétitivité et d'attractivité.....	226
<b><u>Annexe N°06:</u></b>	Méthodologie de calcul des indicateurs de compétitivité.....	229
<b><u>Annexe N°07:</u></b>	Indicateurs comparés de la compétitivité.....	237
<b><u>Annexe N°08:</u></b>	Analyse comparée des systèmes d'intelligence compétitive.....	244

## Annexe N°01: Les réformes dites « 3D »

### 1. Décloisonnement des marchés

Le décloisonnement des marchés financiers repose sur l'assouplissement des frontières qui segmentaient les différents marchés. Les différents compartiments du marché de la finance étaient nettement séparés les uns des autres. Désormais, les opérateurs financiers, tels que les banques, les entreprises ou les Etats, peuvent passer d'un marché à un autre, d'un titre à un autre, d'une monnaie à une autre, à la recherche du placement le plus rémunérateur possible. Ce que l'on appelle « le décloisonnement des marchés » accroît la fluidité et la transformation du capital à l'échelle mondiale<sup>1</sup>. Ce dernier a pour effet d'accroître l'interdépendance des différents marchés.

### 2. Déréglementation

Elle se traduit par la suppression des contrôles nationaux des changes et la libéralisation des mouvements de capitaux. Très liée au décloisonnement, la déréglementation a représenté l'ensemble des « suppressions de réglementations de tous ordres qui permettent aux différents compartiments du marché désormais de communiquer<sup>2</sup>. La déréglementation a été décidée dans la communauté européenne en 1990 puis s'est généralisé, y compris aux pays émergents sous l'influence du FMI, un des promoteurs du *consensus de Washington*<sup>3</sup> qui prône l'ouverture, non seulement commerciale, mais financière des pays émergents, il considère que c'est la condition du développement et de la croissance de ces pays<sup>4</sup>. Partie des États-Unis et du Royaume-Uni (sous la pression des Etats-Unis, le marché financier japonais s'est ouvert aux opérateurs internationaux. En Europe, *le livre blanc* sur le marché unique ne prévoyait pas moins de 300 mesures pour libéraliser l'économie européenne, parmi lesquelles la déréglementation et l'intégration financière<sup>5</sup>), elle s'est progressivement étendue à tous les pays industrialisés dans les années 1980<sup>6</sup>.

### 3. Désintermédiation financière

La désintermédiation financière est le processus qui conduit les agents économiques qui ont un besoin de financement à réduire leur recours au crédit bancaire et à faire appel directement au marché financier. Elle se mesure par la baisse du taux d'intermédiation financière. Aujourd'hui, les grandes firmes ont directement recours aux marchés financiers, sans passer par l'intermédiation d'un établissement bancaire par l'émission d'actions ou d'obligations sur une place financière mondiale<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Encyclopédie Larousse, site consulté : <http://www.larousse.fr> , date de consultation: 18/06/13.

<sup>2</sup> BOURGUINAT. H, TEILETCHE. J, DUPUY. M, «Finance internationale», Ed. Dalloz, Paris, 2007, p.43.

<sup>3</sup> **Le consensus de Washington est une expression créée en 1989, par l'économiste J.WILLIAMSON. Elle désigne de façon elliptique l'ensemble des mesures préconisées par les institutions financières internationales (Banque mondiale, Fonds monétaire international), aux économies en difficulté. Comme le département américain du Trésor est aussi dans cette ville, la circulation des personnes et des idées assurerait une certaine homogénéité des conceptions économiques, suffisante en tous les cas, pour être simplifiée au point d'en faire un consensus.**

<sup>4</sup> M. DUROUSSET, 2005, Op.cit, p.81.

<sup>5</sup> Encyclopédie Larousse, site web: <http://www.larousse.fr>, consulté le: 18/06/13.

<sup>6</sup> [www.senat.fr](http://www.senat.fr) , consulté le: 10/09/13.

<sup>7</sup> Encyclopédie Larousse, *Ibid.*

**Annexe N°02: Tableaux récapitulatifs des acteurs de la mondialisation et des différentes définitions de la compétitivité**

**Tableau N°13: Tableau récapitulatif des principaux acteurs de la mondialisation**

Les acteurs		Impact sur la mondialisation
Les acteurs privés	<b>FMN</b>	En représentant les entreprises qui investissent à l'échelle mondiale, détiennent 40% du commerce mondial, 2/3 des IDE : ont, un poids essentiel dans la mondialisation: elles sont capables d'investir, de créer ou de détruire des emplois à travers les délocalisations. Un esprit compétitif, de concurrence s'installe entre certains pays prêt à tout pour attirer les investissements de ces FMI.
	<b>ONG</b>	Participent à la mondialisation en développant des petites ou moyennes entreprises comme la croix rouge ou médecins sans frontières intervenant un peu partout dans le monde. Elles contribuent à atténuer et/ou à contester les dérives de la mondialisation libérale: aide, assistance, pression, etc.
	<b>Banques</b>	Fonctionnent en réseau. On y trouve les fonds de pension privés qui servent en parti à payer les retraites et également les fonds souverains qui permettent de racheter des entreprises en difficulté, etc. <sup>1</sup>
	<b>Organisations régionales</b>	Jouent un rôle croissant dans le développement des échanges, plus des ¾ du commerce mondial se réalisent entre ces blocs. le principal résultat de blocs économiques régionaux est l'abolition des barrières douanières entre ses membres qui permet un développement du commerce intra-régional, à l'instar de l'ALENA, le MERCOSUR, l'UE, l'ASEAN
Les acteurs institutionnels	<b>FMI</b>	Le FMI <sup>2</sup> a pour rôle principal d'assurer une stabilité et un véritable ordre monétaire international afin de favoriser l'expansion et l'accroissement harmonieux du commerce mondial, de surveiller les déséquilibres des échanges économiques entre les pays, matérialisés par la balance des paiements et les prêts aux pays en difficultés.
	<b>BM</b>	Veille à encourager les pays pauvres à réaliser leur potentiel économique et à s'insérer dans la dynamique mondialiste, au moyen d'un soutien financier. Elle travaille sur des grands projets qu'elle finance en partie. elle prête de l'argent aux pays en voie de développement pour accélérer leur développement économique. Plus récemment, l'objectif est devenu plus global: il s'agit de lutter contre la pauvreté en soutenant l'éducation, l'agriculture, l'accès à des besoins primaires <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> <http://ljfhistoire.canalblog.com> , date de consultation: 24/09/13.

<sup>2</sup> L'article I des statuts du FMI en fixe les buts: «Encourager la coopération monétaire internationale; faciliter l'expansion et l'accroissement harmonieux du commerce mondial; promouvoir la stabilité des changes; aider à établir un système multilatéral de paiements; mettre temporairement, moyennant des garanties adéquates, ses ressources générales à la disposition des États membres qui font face à des difficultés de balance des paiements. Plus généralement, et conformément à ses autres buts, le FMI a pour responsabilité d'assurer la stabilité du système financier international<sup>2</sup>» (extrait du site du FMI)

<sup>3</sup> Youness El KADIR et autres, «rapport du module environnement mondialisation», école nationale supérieure des mines, saint étienne, 2003, p.7.

<b>OMC</b>	Remplace le GATT en 1995 et offre ainsi un cadre institutionnel unifié englobant tous ses accords. Symbole de la mondialisation, elle fixe toutes les règles du commerce international (siège à Genève). Ses principes directeurs sont: la clause de la nation la plus favorisée, le traitement national et la transparence
<b>G20</b>	Organisme regroupant les 20 pays les plus puissants, créé en 1999, a une influence à l'échelle internationale, après la succession des crises financières dans les années 1990. Il vise à favoriser la concertation internationale en intégrant le principe d'un dialogue élargi tenant compte du poids économique croissant pris par un certain nombre de pays.
<b>OCDE</b>	Offre aux gouvernements <sup>4</sup> un forum où ils peuvent conjuguer leurs efforts, partager leurs expériences et chercher des solutions à des problèmes communs, dont la mission est de promouvoir les politiques qui amélioreront le bien-être économique et social partout dans le monde <sup>5</sup> .
<b>Etat nation</b>	L'Etat demeure un acteur essentiel de l'économie et principal de l'ouverture au monde, de ce fait, il assure la défense de ses intérêts, les besoins collectifs, arbitre les choix budgétaires, aménage son territoire et intervient dans l'économie. Les états font face à des réseaux transfrontaliers: les ONG, les réseaux illicites: produits de contrefaçon, ventes d'armes, drogue, immigration clandestine. par sa mission qui lui est confiée; défense de l'intégrité mondiale, définition et mise en œuvre d'une politique économique cohérente, participation à la négociation et à l'établissement des règles qui régissent les différentes formes des échanges internationaux <sup>6</sup> . La mondialisation est née de choix politiques et de stratégies économiques faits par les autorités des états capitalistes les plus puissants qui ont dérégulé et ouvert leur économie. Ces états ont pris la tête d'organisations régionales de libre-échange réduisant ainsi leur marge d'autonomie.

**Source:           Compilation des données collectées des rapports annuels: du FMI, OCDE, OMC, G20.**

**Tableau N°14:           Tableau récapitulatif des différentes définitions de la compétitivité**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>	<b>Facteurs de compétitivité</b>
<b>Commission on industrial competitiveness (1985)</b>	<i>Competitiveness is the degree to which a nation can, under free and fair market conditions, produce goods and services that meet the test of international markets while simultaneously maintaining or expanding the real incomes of its citizen<sup>7</sup>s.</i>	Les facteurs de la productivité
<b>Competitiveness Policy Council (1992)</b>	« 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 »	les facteurs de la productivité

<sup>4</sup> Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Chili, Corée, Danemark, Espagne, Estonie, Etats-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République Tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède, Suisse, Turquie.

<sup>5</sup> Site officiel de l'OCDE; [www.oecd.org/fr](http://www.oecd.org/fr), consulté le: 17/10/13.

<sup>6</sup> Youness El KADIR et autres, 2003, Op.cit, p.7.

<sup>7</sup> Berna TANER, "the relationship between international trade and national competitiveness", President's Commission on Industrial Competitiveness, 1985, p.374

<b>Conseil de la compétitivité des EUA (1992)</b>	« ... la capacité de produire des biens et services qui passent la preuve de la concurrence internationale pendant que les citoyens jouissent d'un niveau de vie croissant» <sup>8</sup>	-facteurs liés aux produits (caractéristiques des produits)
<b>La commission des communautés Européennes (1993)</b>	« La compétitivité y est définie au niveau macro-économique comme la capacité d'un pays d'accroître sa part des marchés d'exportation ou de soutenir un taux de croissance plus élevé sans que son solde courant se détériore » <sup>9</sup>	La productivité
<b>Paul Krugman (1994)</b>	la compétitivité est un mot vide de sens lorsqu'il est appliqué aux économies nationales <sup>10</sup> . Un problème de compétitivité d'une économie nationale pouvait être purement et simplement un problème intérieur de productivité <sup>11</sup> et le taux de change est alors la variable d'ajustement, sachant qu'un tel ajustement réduit la valeur internationale du revenu national	- Productivité nationale - Taux de change
<b>World Economic forum (WEF, 1996)</b>	« L'ensemble des institutions, des politiques et des facteurs qui déterminent le niveau de productivité d'un pays » <sup>12</sup> . « La capacité d'un pays d'atteindre de manière soutenue de hauts indices de croissance de son PIB par capital » <sup>13</sup>	Facteurs de productivité : environnement économique, institutions publiques, capacité technologique du pays
<b>OCDE (1996)</b>	« l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et des services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période» <sup>14</sup> . «Capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations et d'ensembles supranationaux à générer, tout en étant et en restant exposés à la concurrence internationale, des niveaux de revenu et d'emploi des facteurs relativement élevés» <sup>15</sup>	Productivité Innovation Investissement Environnement institutionnel Politique structurelle
<b>Cambridge Econometrics (1998)</b>	La compétitivité d'une région dépend d'un ensemble de facteurs qu'elle procure aux entreprises en leur permettant d'affronter avec succès la compétition sur le marché local, national et international <sup>16</sup>	Facteurs liés à l'entreprise
<b>CEPII(1998)</b>	La compétitivité d'une nation à long terme comme sa capacité à améliorer le niveau de vie de ses habitants.	Facteurs de productivité

<sup>8</sup> Premier rapport au Président et au Congrès, Conseil de la compétitivité des EUA, 1992.

<sup>9</sup> La Commission des Communautés Européennes, rapport économique annuel 1993.

<sup>10</sup> KRUGMAN P, « Competitiveness, A Dangerous Obsession, Foreign Affairs », mars/avril 1994.

<sup>11</sup> M. DEBONNEUIL et L. FONTAGNE, rapport sur «la compétitivité », Edition La Documentation française, Paris, 2003.

<sup>12</sup> Klaus Schwab, World Economic Forum: "The Global Competitiveness Report", 2012–2013.

<sup>13</sup> Forum économique mondial, Rapport de compétitivité mondiale, 1996.

<sup>14</sup> Stéphane GARELLI, "Competitiveness of Nations: the fundamentals", *the world Competitiveness Yearbook 2000*, p.47.

<sup>15</sup> Laure Latruffe, «Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire», Edition OCDE, 2010, p5.

<sup>16</sup> In Cambridge Econometrics, "regional competitiveness indicators: a final report submitted to DGXVI of the European Commission", Ronéo, Cambridge, September 1998.

<b>Debonneuil &amp; Fontagné (2003)</b>	«La capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale» <sup>17</sup>	facteurs de compétitivité et de croissance
<b>International Institute for Management Development (2005)</b>	La compétitivité des nations est un domaine de la connaissance économique, lequel analyse les faits et les politiques qui charpentent la capacité des nations à créer et à maintenir un environnement qui soutient la création de plus de richesses pour les entreprises et plus de prospérité pour les gens. « <i>La compétitivité des nations analyse et classe la capacité des nations à créer et maintenir un environnement qui soutient la compétitivité des entreprises</i> » <sup>18</sup>	Création et maintien d'un environnement qui soutient la compétitivité des entreprises
<b>La commission européenne (2009)</b>	«La compétitivité est la capacité à réaliser à moyen terme un équilibre soutenable de la balance des paiements ou de la balance des opérations courantes, accompagné d'une croissance socialement acceptable». « Une augmentation régulière du niveau de vie dans un pays ou une région et un niveau de chômage involontaire aussi faible que possible » <sup>19</sup>	Facteurs liés à la productivité
<b>COE-Rexecode (2011)</b>	la capacité des unités de production implantées sur ce territoire à maintenir leur position face à la concurrence des unités de production implantées sur d'autres territoires. <sup>20</sup>	Part du marché mondial des exportations
<b>Michael Porter</b>	Chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie. <sup>21</sup>	Structure de l'industrie Positionnement de l'entreprise Productivité et croissance

**Source:**

**Compilation de différentes références, rapports annuels : « FMI, OCDE, WEF, IMD, CEPII, Coe-Rexecode».**

<sup>17</sup> M. DEBONNEUIL et L. FONTAGNE, 2003, «compétitivité», rapport du Conseil d'analyse économique (CAE), Paris, la Documentation française, p.8, site consulté: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr>, date de consultation: 20/08/13.

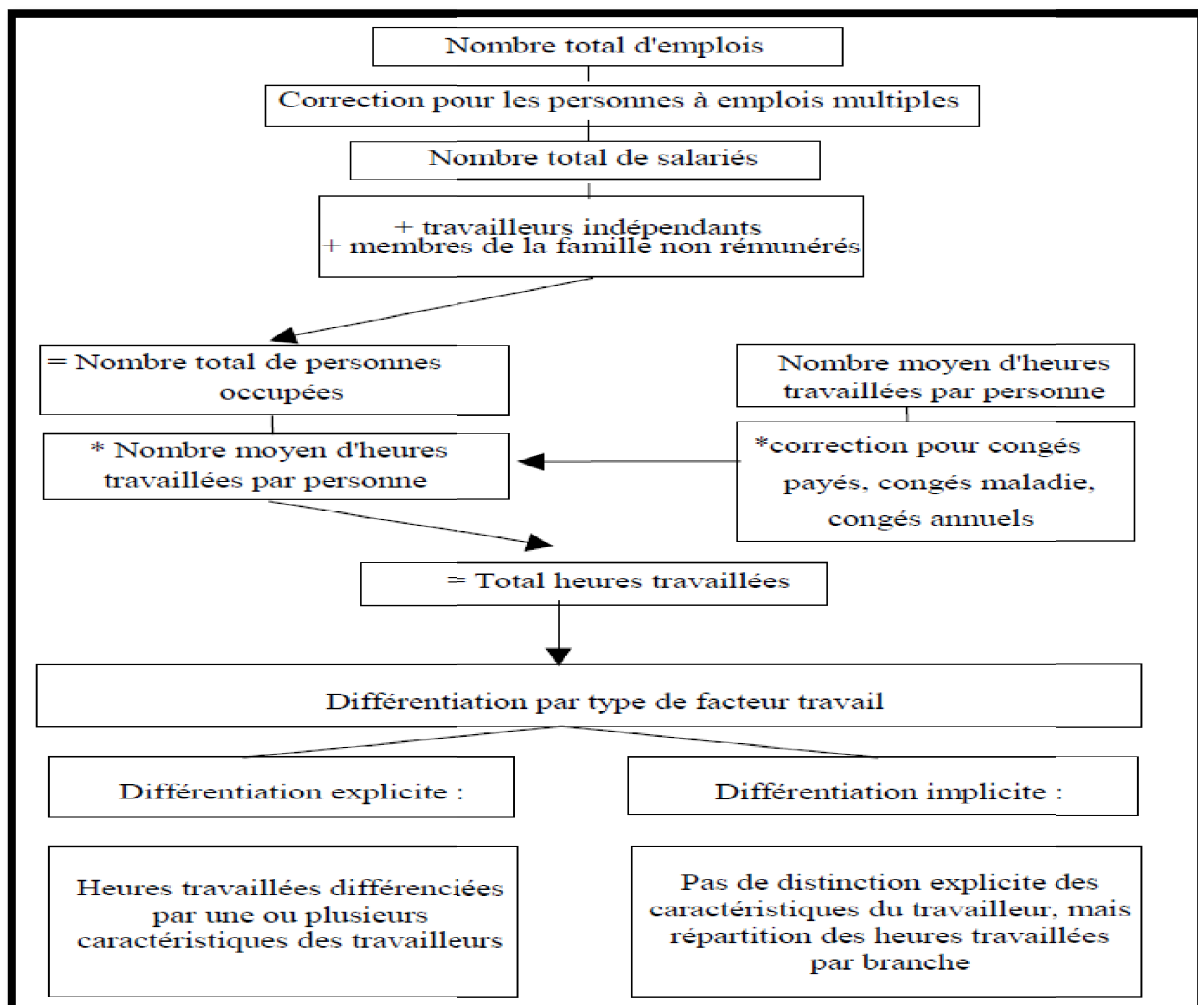
<sup>18</sup> PHILIPPAS, N, «la compétitivité: Classements internationaux, SPF Economie, PME, classes moyennes et énergie », carrefour de l'économie, 2005, p.6

<sup>19</sup> Commission européenne, 2009.

<sup>20</sup> DIDIER Michel et KOLEDA Gilles, «compétitivité France-Allemagne : le grand écart », Rapport COE-Rexecode, édition Economica, 2011.

<sup>21</sup> Stéphane GARELLI, «*competitiveness of nations: the fundamentals*», *the world competitiveness yearbook report, 2000*, p.47.

### Annexe N°03: Mesure du facteur travail



**Source:** adapté du Manuel de l'OCDE, mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie, 2001, p.46.

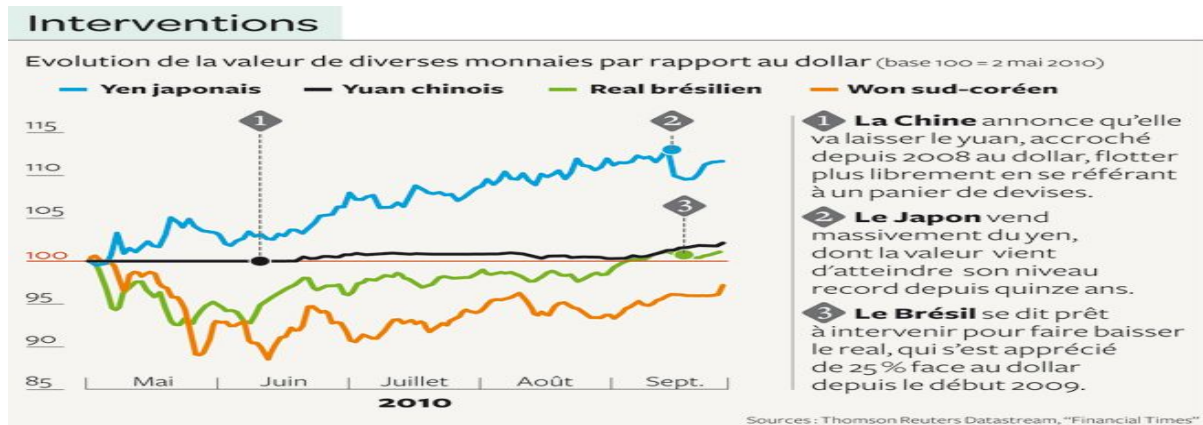
Compte tenu des données disponibles, on choisit souvent le nombre de salariés dans la perspective de l'analyse de la production, et abstraction faite, des différences de qualité, le nombre total d'heures travaillées constitue le meilleur moyen de mesurer le facteur travail. En effet, il reflète le temps, les efforts et les compétences de la main-d'œuvre<sup>1</sup>, comme valeur de substitution du facteur travail. Bien que les chiffres sur le nombre de salariés présentent peu de problèmes méthodologiques, il est préférable d'utiliser le nombre d'heures de travail pour mesurer la productivité. En outre, en limitant le facteur travail aux salariés, on ne tient pas compte des travailleurs indépendants ni des membres de la famille non rémunérés. Enfin, les calculs de base du facteur travail ne différencient pas les qualités du travail ni les compositions de la main-d'œuvre. Il serait plus satisfaisant d'affecter des facteurs de pondération à divers types de main-d'œuvre pour tenir compte des qualifications et des compétences afin de calculer un indice global de l'apport total de travail<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Manuel de l'OCDE, mesurer la croissance de la productivité par secteur et pour l'ensemble de l'économie, 2001, p 49.

<sup>2</sup>OECD science, technology and industry scoreboard, benchmarking Knowledge-based Economies, 1999, p 84.

## Annexe n°04: Guerre des monnaies

**Fig. N° 18:** Evolution de la valeur de diverses monnaies par rapport au dollar en 2010



Source: Thomson Reuters Datastream, Financial Times, 2/05/2010

**Fig. N°19:** Evolution de la parité EUR-USD sur 1 an



Source: Institut des carrières européennes de l'expertise (ICEE), « Guerre des devises »

**Fig. N°20:** Evolution de la parité Yuan Renminbi/dollar sur 1 an (USD/ Yuan Renminbi en 2010)



Source: Institut des carrières européennes de l'expertise (ICEE), « guerre des devises »

## Annexe N°05: Indicateurs de compétitivité et d'attractivité

Indicateurs de compétitivité	Indicateurs d'attractivité
- <b>Contribution à la balance commerciale</b>	- La stabilité politique et la prédictibilité
- Ratios exportation-importation	- <b>le système fiscal</b>
- Balance commerciale	- la main d'œuvre qualifiée
- Structure des exportations totales	- <b>l'environnement réglementaire</b>
- Structure des importations totales	- <b>l'environnement des affaires</b>
- Part des exportations dans la production	- La situation géographique
- Pénétration des importations	- L'urbanisme de qualité
- Part de la valeur ajoutée dans l'économie totale	- Géographie physique: proximité de la mer, d'un fleuve, zone frontalière, espaces naturels, etc.
- Part de la valeur ajoutée dans un seul secteur	- Le territoire tel qu'il a été façonné à travers l'histoire
- Part de la valeur ajoutée dans la production	- Position au sein des réseaux interurbains
- Part de la consommation intermédiaire dans la production	- Externalités de réseau
- Situation géographique	- Poids et dynamisme démographiques
- <b>Intensité de R&amp;D</b>	- Caractéristiques des populations présentes et évolutions récentes
- Structure de l'emploi dans l'économie totale	- <b>Croissance du PIB</b>
- Part de la rémunération dans la valeur ajoutée de l'économie totale	- situation du marché de l'emploi
- Structure de l'emploi dans l'économie totale	- rémunérations, inégalités
- Rémunération par employé dans l'économie totale	- Qualité de vie (commerces, offre de loisirs, criminalité, environnement.
- Part de la rémunération dans la valeur ajoutée de l'économie totale	- Capacité à intégrer les populations présentes sur le territoire, notamment les nouveaux entrants, et à faire cohabiter des populations différentes
- <b>Indice de la productivité du travail</b>	- Coût de la vie
- <b>Indice des coûts unitaires du travail</b>	- coût du logement
- <b>Part de l'investissement dans l'économie totale</b>	- Offre d'équipements et services aux personnes
- Taux de protection nominal	- Ressources éducatives (de maternelle à université)
- Taux de protection effective	- Services sanitaires et sociaux
- Pression fiscale comparée	- Services de mobilité (du vélo aux aéroports)
- Dépenses fiscales et importations	- Position dans le système politique national et international
- Niveau comparé du déficit budgétaire	- Organisation du pouvoir local
- Taux comparé d'inflation	- Politiques sociales locales
- Croissance de l'épargne nationale	- Infrastructures culturelles
- Contribution sectorielle à la croissance	- Monuments historiques et architecturaux
- Effet structure et effet performance par secteur	- Monuments du passé
- Structure par marché	

- Contribution par marché à la croissance	- partie intégrante de l'identité de la ville
- Indice du nombre des produits exportés	- Sites touristiques
- Taux d'ouverture global	- Espaces verts
- Taux d'ouverture par secteur	- Politiques de protection de l'environnement
- Taux d'exportation global	- Potentiel marchand
- Taux de pénétration globale	- Concentration des activités
- Taux de pénétration par secteur	- <b>Fiscalité locale</b>
- Taux de marge	- <b>Recherche et développement (R&amp;D)</b>
- Taux de dépendance à l'importation par secteur	- <b>Niveau des qualifications</b>
- Avantage comparatif révélé par secteur	- <b>Enseignement supérieur</b>
- <b>Croissance des marchés d'exportation</b>	- Flux d'investissements directs étrangers reçus en valeur
- Capacité d'innovation technologique	- Flux d'investissements directs étrangers reçus en % du PIB
- <b>Prix de production</b>	- Greenfields: Les emplois annoncés par les investisseurs étrangers dans des créations et extensions de sites
- Indice de prix à la consommation	- Implantations: contribution des implantations étrangères à la valeur ajoutée <sup>2</sup>
- Déflateur du PIB	- Patrimoine naturel; Risques naturels (tremblement de terres, activités volcaniques, raz de marée, avalanches,...), Autres risques (émission de gaz acides), Sauvegarde de l'environnement (pression sur l'environnement, diversité des écosystèmes, zones remarquables ou protégées)
- Prix d'exportation	- Intégration spatiale: Contribution nationale aux échanges interrégionaux rapportée au PIB
- <b>Coût unitaire de main d'œuvre</b>	- <b>Le PIB par habitant:</b> c'est un indicateur de la sophistication de la demande et de son potentiel de clients. Plus le PIB par habitant est élevé, plus le pays attire des IDE destinés à produire des biens et services innovants et différenciés.
- Indice de valeur unitaire moyenne à l'exportation	- <b>Le taux de croissance du PIB/habitant des 10 années précédents:</b> La CNUCED estime en effet que les dirigeants des entreprises multinationales se fondent sur la croissance passée des pays pour anticiper leur croissance future.
- Croissance comparée des échanges extérieurs	
- Taux comparé d'ouverture	
- Croissance comparée des importations	
- Taux comparé des dépendances	
- Ratio comparé des exportations	
- Déficit commercial comparé	
- Ratio comparé du solde courant	
- <b>Croissance comparée du PIB</b>	
- Contribution des échanges à la croissance	
- Structure de la demande relativement au PIB	
- Demande globale et demande d'importation	
- Croissance des investissements et demande des importations	

<sup>2</sup> Conception des informations collectées de, « Bilan Compétitivité 2012, L'attractivité des villes, Étude menée de janvier à avril 2010, Benoît MULKA, la compétitivité d'un territoire, Document pour le colloque du CRIES, 9 et 10 octobre 2006, Le Tableau de bord de l'attractivité de la France, rapport de synthèse sur la compétitivité territoriale»,

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Termes de l'échange</li> <li>- <b>Productivité du travail</b></li> <li>- <b>Productivité du capital</b></li> <li>- <b>Productivité multifactorielle</b></li> <li>- Coût des consommations intermédiaires</li> <li>- <b>les taux de marge</b></li> <li>- La rentabilité financière</li> <li>- Le PNB/habitant</li> <li>- la capacité d'une économie à créer de l'emploi</li> <li>- Contribution à la richesse régionale: Part du secteur dans la valeur ajoutée régionale</li> <li>- <b>Productivité</b></li> <li>- Coûts de production.</li> <li>- Capacité exportatrice</li> <li>- Spécialisation sectorielle</li> <li>- Taux de création d'établissements</li> <li>- Part dans les publications scientifiques nationales</li> <li>- Rotation de la main d'œuvre.</li> <li>- Taux de dépendance décisionnelle des établissements</li> <li>- implantation étrangère<sup>1</sup></li> <li>- <b>La rentabilité</b></li> <li>- La rentabilité financière</li> <li>- la rentabilité économique</li> <li>- La profitabilité</li> <li>- taux de profit</li> <li>- les parts de marché</li> <li>- capacité d'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La part des exportations dans le PIB</b></li> <li>- La part des dépenses en R&amp;D publique et privée du pays dans son PIB</li> <li>- Un indicateur du risque pays</li> <li>- La part de marché du pays dans les exportations mondiales de matières premières<sup>3</sup></li> <li>- Proximité du marché (Présence de clients et/ou de fournisseurs)</li> <li>- <b>Facteur travail (Qualité et disponibilité de la main-d'oeuvre)</b></li> <li>- Qualité de vie et facteurs personnels</li> <li>- <b>Qualité des infrastructures économiques (<i>infrastructures de transport, de télécommunications</i>)</b></li> <li>- Affinité culturelle avec le pays hôte et connaissances linguistiques</li> <li>- <b>Efficacité des administrations locales et nationales</b></li> <li>- Présence d'entreprises du même secteur</li> <li>- Eloignement des principales filiales (pour les sièges)</li> <li>- <b>Coût de la main-d'œuvre</b></li> <li>- Coûts des terrains ou des bâtiments</li> <li>- Incitations et aides financières</li> <li>- Insertion sur les sociétés<sup>4</sup></li> <li>- <b>Savoir faire</b></li> </ul>
--	--

**Source** : adaptation d'après les références suivantes: indicateurs STAN édition 2009, Rapports: OCDE, FMI, WEF, IMD, MB.

<sup>1</sup> ORECO: observatoire régional de la compétitivité.

<sup>3</sup> Ces 12 variables sont énumérées sur le site Internet de la CNUCED consacré au Rapport sur l'investissement mondial, dans la rubrique « *The inward FDI potential index Methodology* », [www.unctad.org](http://www.unctad.org) ,

<sup>4</sup> Rapport de synthèse sur la compétitivité territoriale

## Annexe N°06: Méthodologie de calcul des indicateurs de compétitivité

### 1. Indicateur des coûts et de productivité

$$CUMO = W_{ijt} \times R_{jt} / (Q/L)_{ijt} \dots \dots \dots (1)$$

**W** : le taux du salaire horaire dans la branche *i* du pays *j* au *ijt* cours de la période *t*,

**XR** : représente le cours du dollar américain dans la *jt* devise du pays *j* pendant la période *t*

**(Q/L)**: représente la production *ijt* horaire dans la branche d'activité *i* du pays *j* au cours de la période *t*.

Il devient alors facile de formuler, au moyen 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* :

$$CUMO_{ijkt} = CUMO_{ijt} / CUMO_{ikt} \dots \dots \dots (2)$$

Le CUMO du pays *j* peut augmenter par rapport à celui de pays étrangers pour une ou plusieurs des raisons suivantes : les taux de salaire y augmentent plus rapidement qu'à l'étranger; la productivité de la main-d'œuvre y progresse moins rapidement qu'à l'étranger et la monnaie locale s'apprécie par rapport à celle des autres pays<sup>1</sup>.

### 2. Indicateur du coût des ressources domestiques (RDC)

$$CRD = \frac{(\text{Facteurs domestiques})_{\text{prix de référence}}}{(\text{Produit - intrants échangeable})_{\text{prix de référence}}} = \frac{G}{(E - F)}$$

- **0 < CRD < 1** : signifie que la filière considérée a un avantage comparatif. Autrement dit, elle est économiquement efficace. Il est moins coûteux en ressources domestiques de produire localement que d'importer. La filière locale est dite compétitive.
- **CRD > 1** : signifie que le coût des facteurs domestiques utilisés est supérieur à la valeur créée mesurée en prix internationaux ; globalement, il y a donc une perte de richesse pour la collectivité. Minimiser le CRD revient à maximiser le profit pour la collectivité (Adegbola, et al, 2006).
- **CRD = 1**: traduit un cas d'indifférence, c'est-à-dire qu'il n'y a ni bénéfice, ni perte pour la collectivité en produisant localement ou en important le bien considéré<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> KHADER. H, «indicateurs de la performance du commerce international», Koweït, p.7.

<sup>2</sup> KPERIM, Tabone et autres, "compétitivité de la filière riz local au Togo : Une évaluation du taux de protection nominale, effective et du coût en ressource domestique », *contributed paper presented at the Joint 3rd African*

### 3. Mode de calcul du TCER<sup>3</sup> (système de pondération)

Le TCEN ne permet pas, isolément, de refléter l'évolution de la compétitivité d'une économie dans la mesure où une augmentation des prix intérieurs, plus importante par rapport aux pays partenaires et concurrents, n'est pas prise en compte par cet indice. Par exemple, si les prix augmentent plus vite dans un pays par rapport à l'étranger, la compétitivité de ses exportations est affaiblie, si cette hausse n'est pas compensée par une dépréciation de son taux de change nominal. D'où l'intérêt de concevoir l'indice du TCER, défini comme l'indice du TCEN d'une monnaie ajusté par un indice des prix, ou de coûts, relatifs des principaux pays partenaires et concurrents.

Formule fondamentale : 
$$TCER = \frac{E}{E^*}$$

- $p$  et  $p^*$  sont des indices des prix de l'économie domestique et étrangère.
- $E$  : Est une moyenne pondérée des prix en vigueur dans un nombre aussi élevé que possible de pays partenaires commerciaux de l'économie nationale.

Le choix approprié des pondérations dépend essentiellement de l'objectif recherché. La part de chaque pays dans les importations, les exportations ou les échanges commerciaux du pays est ainsi utilisée pour étudier l'impact des mouvements du taux de change sur, respectivement, les dépenses d'importation, les recettes d'exportation ou la balance commerciale, ce qui constitue une première pondération. En outre, le système de pondération doit tenir compte des relations concurrentielles entre les exportateurs sur les marchés tiers (deuxième pondération).

Supposons que l'économie nationale échange avec  $n$  pays. Ces  $n$  pays constituent la zone géographique de référence. Chacun de ces  $n$  pays a un « poids » dans les échanges internationaux de l'économie locale. Ce poids peut être mesuré par sa part dans les exportations ou dans les importations nationales ; on peut aussi utiliser une moyenne des deux critères. Appelons cette pondération  $\alpha_i$  pour le pays  $i$ . Le pays  $i$  constitue donc  $\alpha_i\%$  du commerce du pays étudié. Évidemment, nous devons toujours avoir :  $\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$

Appelons  $E_i$  le taux de change bilatéral nominal de la monnaie locale avec celle du pays  $i$ . Le taux de change effectif nominal est donné par la moyenne géométrique pondérée

suivante : 
$$E = (E_1)^{\alpha_1} \cdot (E_2)^{\alpha_2} \dots (E_n)^{\alpha_n} = \prod_{i=1}^n E_i^{\alpha_i}$$

---

*Association of Agricultural Economists (AAAE) and 48th Agricultural Economists Association of South Africa (AEASA) Conference, Cape Town, South Africa, September 19-23, 2010, p.6.*

<sup>3</sup> Le FMI présente dans ses statistiques plusieurs taux de change effectifs réels: certains sont calculés à partir des indices de prix et reprennent les distinctions bien échangés-non échangés (termes de l'échange internes) et biens exportables-importables (termes de l'échange internationaux), d'autres utilisent des indicateurs des coûts unitaires de la main d'œuvre à la place des prix (Cf. section 10 de l'annuaire FMI « Statistiques financières internationales »).

L'indice des prix  $P^*$  se calcule de la même manière. Si  $P_i$  est l'indice des prix du pays  $i$ , alors:

$$P^* = (P_1)^{\alpha_1} \cdot (P_2)^{\alpha_2} \dots (P_n)^{\alpha_n} = \pi \quad i^{\alpha_i}$$

L'expression du TCER «  $\mu P$  » est obtenue en substituant  $E$  et  $P^*$  dans la formule suivante:

$$\mu p = \frac{1 \quad 1^{\alpha_1} \quad \dots \quad \pi \quad i E_i \quad i}{\dots}$$

Source: Ce mode de calcul du TCER est utilisé par le FMI (Rapport du FMI n°12/20, janvier 2012) et par l'OCDE.

#### 4. Mode de calcul du GCI

Depuis son introduction en 2005, l'indice de compétitivité globale (**GCI**) est la principale méthodologie utilisée par le World Economic Forum<sup>4</sup> pour évaluer la compétitivité. Ce modèle, élaboré par Xavier Sala-i-Martin. Le *World Economic Forum*, repose sur l'idée que les éléments déterminants de la compétitivité sont nombreux et interdépendants selon une organisation complexe. Le GCI identifie ces interactions par le biais du calcul d'une moyenne pondérée entre différentes composantes, chacune représentative d'un aspect particulier de compétitivité. Ces composantes sont regroupées dans les 12 catégories suivantes :

**Institutions et infrastructure** : Les institutions sont des éléments indispensables à la compétitivité dans la mesure où elles déterminent le cadre juridique et administratif d'interaction entre les personnes, les entreprises et les pouvoirs publics pour générer des richesses. L'infrastructure est l'élément essentiel à l'activité économique pour un certain nombre de raisons. L'infrastructure de transport revêt une importance capitale dans l'acheminement rapide et à faible coût des marchandises sur les marchés.

**Stabilité macro-économique** : C'est une composante importante dont l'absence rend le fonctionnement des entreprises difficile. L'inflation limite la capacité des entreprises à planifier et à investir, et les climats de lassitude fiscale prolongée, une dette publique élevée ou un système financier inefficace peuvent donner lieu à une diminution des fonds pour l'investissement ainsi qu'une augmentation des taux d'intérêt.

**Santé et enseignement primaire et investissement dans l'enseignement supérieur et la formation**: Composante cruciale dans la mesure où une main-d'œuvre en bonne santé et scolarisée est bien plus disposée à exploiter l'intégralité de son potentiel, l'investissement dans l'enseignement supérieur est important eu égard aux exigences de compétences qu'impliquent les processus de production et d'élaboration de produits plus complexes.

<sup>4</sup>Klaus Schwab, "the global competitiveness report 2012/2013", World Economic Forum, p.36. Consulted site: [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr), in: 20/02/13.

**Concurrence vigoureuse et efficence du marché du travail** : La concurrence est un important facteur de rentabilité et d'innovation dès lors qu'elle exclut du marché les entreprises inefficaces et facilite l'entrée de nouvelles activités. Ce concept s'exprime à travers les éléments du pilier efficence des marchés des produits, le marché du travail est aussi un élément important pour garantir une utilisation optimale des talents au sein d'une économie. Un marché du travail souple, assorti de structures d'encouragement méritocratiques et dépourvu de pratiques discriminatoires à l'encontre des groupes sociétaux est le mieux placé pour contribuer à la compétitivité.

**Développement des marchés financiers et taille des marchés** : Le développement des marchés financiers englobe deux facteurs primordiaux d'accroissement de la compétitivité : la rentabilité du système financier comme source de financements destinés aux entreprises et la stabilité ainsi que la fiabilité du système financier. La taille du marché est prise en compte en raison des marchés de grande envergure qui, considérés comme des marchés intérieurs et élargis par les marchés internationaux, permettent aux entreprises de réaliser des économies d'échelle.

**Sophistication des entreprises, innovation et l'ouverture à la technologie** : La sophistication des entreprises joue un rôle important en faveur de la productivité. La présence de clusters accentue la rentabilité de nombreux processus au sein des entreprises, tandis que les activités de type marketing et distribution augmentent la productivité par le truchement d'une hausse de la valeur des produits et des services, car l'innovation est cruciale dans la mesure où elle peut repousser les frontières technologiques. Les entreprises des économies développées peuvent uniquement maintenir les niveaux de salaire élevés dans leur pays en déplaçant les frontières technologiques vers l'extérieur ; aussi se doivent-elles d'élaborer des produits et des services de pointe et/ou d'employer des processus uniques<sup>5</sup>. Par la suite, l'ouverture à la technologie : traduit l'aptitude d'un pays à adopter les technologies les plus récentes et à les utiliser pour accroître la productivité. Nous différencions la notion d'adoption des technologies de celle d'innovation technologique, ces deux facteurs n'ayant pas les mêmes effets sur la compétitivité. L'adoption des technologies permet d'accroître la productivité des processus existants, tandis que l'innovation repousse les frontières technologiques. En grande partie, l'effet d'amélioration de la productivité, en particulier sur les marchés émergents encore éloignés des frontières technologiques, peut être mis à profit moyennant l'adoption de technologies extérieures.

Le pourcentage de chaque catégorie représente le poids de cette dernière dans le pilier. Par exemple les institutions publiques représentent 75 % du premier pilier « **Institution** » qui lui-même représente 25 % dans le sous-indice fondamentaux, lui-même représentant un poids dans l'indice GCI. Le poids des douze piliers et des trois sous-indices dans l'indicateur final va dépendre du pays concerné. En effet, les pays sont classés en trois catégories en fonction de leur produit intérieur brut (PIB) par habitant : les pays possédant un PIB/tête inférieur à 2000 dollars sont considérés comme

---

<sup>5</sup> Klaus Schwab, *the global competitiveness report 2012/2013*, World economic forum, consulted site: [www.weforum.org](http://www.weforum.org).

étant à la première étape dite des «fondamentaux», les pays possédant un PIB/habitant compris entre 3000 et 9000 dollars sont considéré comme étant à la seconde étape dite «d'efficacité» et les pays ayant un PIB/habitant supérieur à 17 000 dollars sont considérés comme ayant atteint la dernière étape dite «d'innovation». Pour les pays se situant entre ces étapes, ils sont dits « en transition » et les poids alors affectés à chacun des trois facteurs changent en fonction de leur développement. Au final, l'indicateur GCI contient 33 variables quantitatives et 78 variables qualitatives pour un total de 111 variables prises en compte (4 variables sont comptées dans deux piliers différents)<sup>6</sup>.

## **5. Méthodologie de construction du « World competitiveness yearbook »**

La construction du WCY prévoit une division de l'environnement économique national en quatre principaux facteurs de compétitivité performances économiques, efficacité du secteur public, efficacité des entreprises et infrastructures. Chacun de ces facteurs est divisé en 5 sous-facteurs qui représentent différents aspects de la compétitivité. Ces sous-facteurs sont alors eux aussi divisés en catégories qui définissent la compétitivité plus explicitement. Cependant, chaque sous-facteur n'inclut pas nécessairement le même nombre de critères: par exemple, il y a plus de critères pour le sous-facteur éducation que pour le sous-facteur prix. Chaque facteur, et ce indépendamment du nombre de critères qu'il contient, a le même poids dans le résultat final à savoir 5 % (Chiappini, 2011), au final, l'indicateur WCY est composé de 245 critères dont 135 proviennent de données quantifiables et 110 proviennent de données qualitatives tirées de l'enquête d'opinion. Pour le calcul du score final obtenu par chaque pays à la date  $t$ .

## **6. Méthodes de calcul des indicateurs de la compétitivité calculés par l'OCDE**

### **6.1. La compétitivité à l'importation**

$$PCM_k = \sum_i m_{ik} \cdot PX_{ik}$$

$PCM_k$ : le prix des concurrents sur le marché  $k$

$PX_{ik}$ : le prix à l'exportation du pays  $i$  vers le pays  $k$

$m_{ik}$ : la part de marché détenue par le concurrent  $i$  dans le total des importations de  $k$ .

$$P_k - PM_k$$

Où  $P_k$  est le prix de production sur le marché  $k$ . Pour la période de projection, c'est

$PCM_k$  qui est effectivement utilisé pour représenter  $PM_k$ .

<sup>6</sup> Laure LATRUFFE, «compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire», Edition OCDE, 2010, p.7.

## 6.2. La compétitivité à l'exportation

$$PCX_{ik} = \left[ \frac{S_{kk}}{1 - S_{ik}} \right] \cdot P_k + \sum_{j \neq i, k} \left[ \frac{S_{jk}}{1 - S_{ik}} \right] \cdot PX_j$$

**PCX<sub>ik</sub>**: est le prix des concurrents i sur le marché k.

**P<sub>k</sub>**: est le prix à la production sur le marché k.

**P<sub>xj</sub>**: est le prix à l'exportation du pays j.

**S<sub>jk</sub>**: est la part des importations en provenance de j sur le marché k dans le total de l'offre (importations+production) de k.

**S<sub>kk</sub>**: est la part de la production intérieure dans le total de l'offre de k.

**S<sub>Jk</sub> / (1 - S<sub>Jk</sub>)** : désigne la part des importations en provenance de j dans l'offre sur le marché k, non compris sur les importations venant de i. cette exclusion se justifie par le fait que l'on cherche à mesurer les prix à l'exportation des concurrents du pays i, ce dernier doit donc être exclu du calcul puisqu'il n'entre évidemment pas en concurrence avec lui-même.

$$PCX_i = \sum_{k \neq i} x_{ik} \cdot PCX_{ik}$$

Où

**X<sub>ik</sub>**: représente la part des exportations de i vers le marché k dans le total des exportations du pays i.

C'est donc le terme **P<sub>xj</sub> - PCX<sub>ik</sub>** qui représente en fin de compte la compétitivité à l'exportation du pays i<sup>7</sup>.

## 6.3. La compétitivité globale

$$PCX_{ik} = \frac{S_{kk}}{1 - S_{ik}} \cdot P_k + \sum_{l \neq k, i} \frac{S_{lk}}{1 - S_{ik}} \cdot PX_l \quad (k \neq i)$$

et

$$PCX_{ii} = \sum_{l \neq i} \frac{S_{li}}{1 - S_{ii}} \cdot PX_l$$

Et

$$PCX_{ii} = \sum_{j \neq i} \frac{S_{ji}}{1 - S_{ii}} \cdot PX_j$$

Le prix des concurrents du pays i sur l'ensemble des marchés est défini en agrégeant les prix des concurrents sur chacun des marchés, y compris le marché intérieur suivant la structure de la demande adressée à ce pays (exportations + demande intérieure) :

<sup>7</sup> Martine DURAND, Jacques SIMON et Colin WEBB, «les indicateurs de compétitivité et de commerce internationaux de l'OCDE», département des affaires économiques document de travail n°119, paris, 1992, p9.

$$PCX_i = \sum_k t_{ik} PCX_{ik}$$

Où  $t_{ik}$  : est la part de la demande adressée à  $i$  par le pays  $k$  dans le total de la demande adressée à  $i$ .

$T_{ii}$  : part de la demande intérieure dans la demande totale adressée à  $i$ .

#### **6.4. Avantage comparatif révélé**

Il existe différentes formules pour mesurer les indices d'avantage comparatif révélé, la plus utilisée dans les travaux empiriques consiste à comparer la structure d'exportation de chaque pays à celle d'une zone de référence, en l'occurrence le monde.

##### **6.4.1. Première formulation**

L'avantage comparatif révélé (RCA) a été formulé pour la première fois par Balassa (1965), puis modifié par Vollrath (1991) pour éviter le double comptage entre paires de pays. Le RCA est parfois appelé l'indice de Balassa. La version modifiée de Vollrath est quant à elle appelée l'avantage relatif à l'exportation (RXA), dans la mesure où elle repose sur les exportations<sup>8</sup>. Elle calcule le ratio de la part des exportations nationales sur le marché international d'un bien donné pour un pays donné à la part des exportations nationales de ce pays pour tous les autres biens. Pour un pays  $i$  et un bien  $j$ , le RCA est défini de la manière suivante:

$$RCA_{ij} = RXA_{ij} = \left( X_{ij} / X_{ik} \right) / \left( X_{nj} / X_{nk} \right)$$

Où :  $X$  sont les exportations;  $k$  tous les biens autres que  $j$ ; et  $n$  tous les pays autres que  $i$ .

Un RCA supérieur à 1 met en évidence un avantage comparatif du pays pour le bien considéré, du fait de la puissance du secteur des exportations. Il démontre donc une compétitivité importante<sup>9</sup>.

##### **6.4.2. Deuxième formulation**

L'indicateur des avantages comparatifs révélés (ACR) est un outil permettant d'évaluer la spécialisation d'un pays et de voir, à un niveau sectoriel, la compétitivité de ce pays sur le moyen et long terme. C'est un indice structurel que l'on peut dissocier des aléas de l'environnement macro-économique. Cet indicateur, développé par G. Lafay au CEPII(36), détermine la contribution de chaque groupe de produits dans la balance commerciale du pays considéré. Il est calculé comme la différence entre la balance commerciale observée et une balance commerciale théorique qui serait apparue si la structure du marché était restée invariable. Plutôt que de comparer les performances

<sup>8</sup>L. LATRUFFE, 2010, Op.cit, p.9.

<sup>9</sup> L. LACHAAL, «la compétitivité : Concepts, définitions et applications», Institut National de la recherche agronomique de Tunis (INRAT), département d'économie rurale, Rue Hédi Karray, 2049 Ariana, Tunisie.

nationales des groupes de produit, cet indicateur permet la comparaison, par pays, des différents secteurs d'activité selon leur degré de spécialisation.

$$ACR_{ij}^t = \frac{1000}{X_i^t + M_i^t} \left[ (X_{ij}^t - M_{ij}^t) - (X_i^t - M_i^t) \frac{X_{ij}^t + M_{ij}^t}{X_i^t + M_i^t} \right]$$

$X_i^t$  : Exportations totales du pays i à l'année t.

$X_{ij}^t$  : Exportations de produits appartenant au groupe j par le pays i à l'année t

$M_i^t$  : Importations totales du pays i

$M_{ij}^t$  : Importations des produits appartenant au groupe j par le pays i

$(X_i^t - M_i^t)$  : Balance commerciale totale du pays i

$(X_{ij}^t - M_{ij}^t)$  : Le solde effectif du pays i s'agissant du groupe j

$(X_i^t + M_i^t)$  : Commerce total du pays i à l'année t

$(X_{ij}^t + M_{ij}^t)$  : Commerce total du pays en produits du groupe j

$\frac{(X_{ij}^t + M_{ij}^t)}{(X_i^t + M_i^t)}$  : Poids relatif du groupe j dans le commerce du pays i<sup>10</sup>

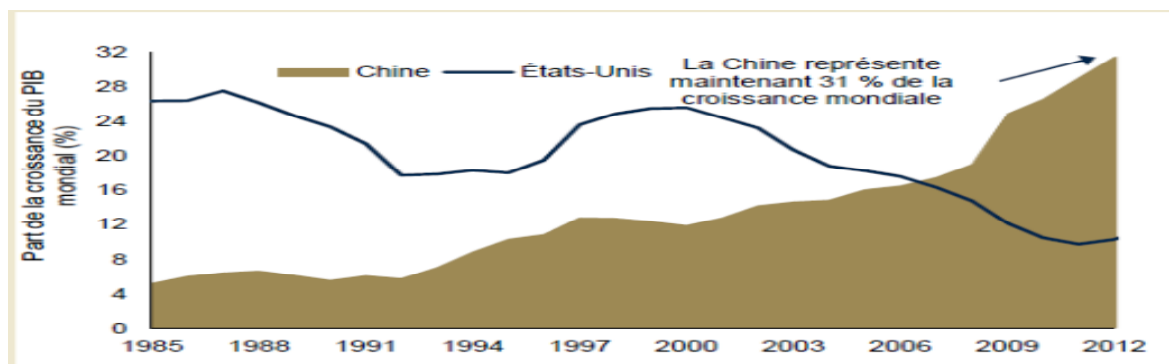
Un indice supérieur à 1 pour un pays donné déterminerait un avantage comparatif de ce pays sur le commerce du produit en question. Ceci indique que la part des exportations de ce produit dans les exportations totales du pays considéré est supérieure à la moyenne mondiale<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> G. LAFAY, «avantage comparatif révélé», rapport du CEPII, économie prospective internationale N°29, 1<sup>er</sup> trimestre 1987.

<sup>11</sup>L. LATRUFFE, Op. Cit, 2010, p.7/8.

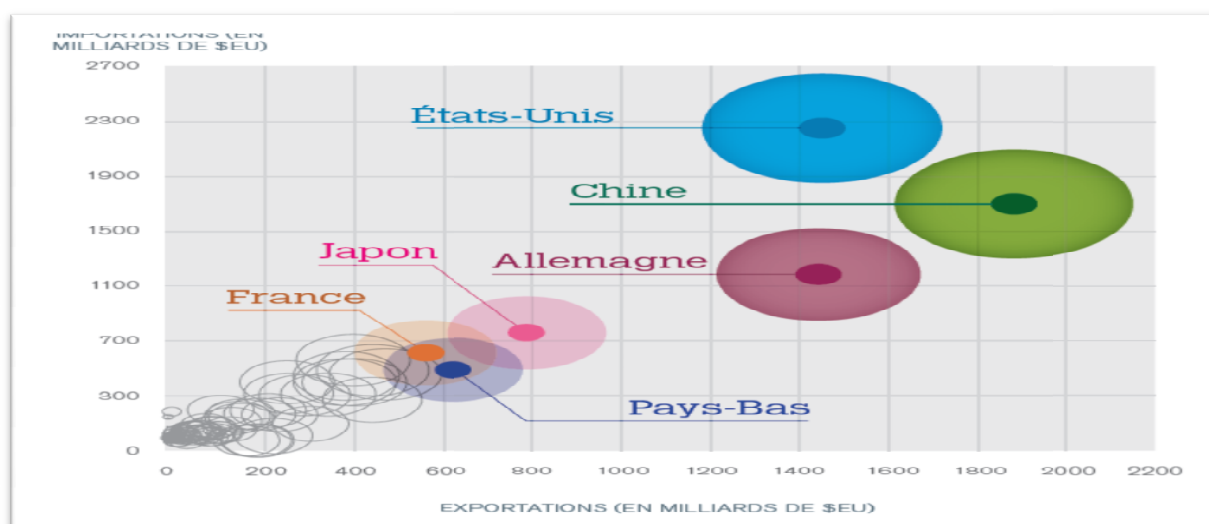
**Annexe N°07: Indicateurs comparés de la compétitivité**

**Figure. N° 21: La Chine : moteur de la croissance mondiale**



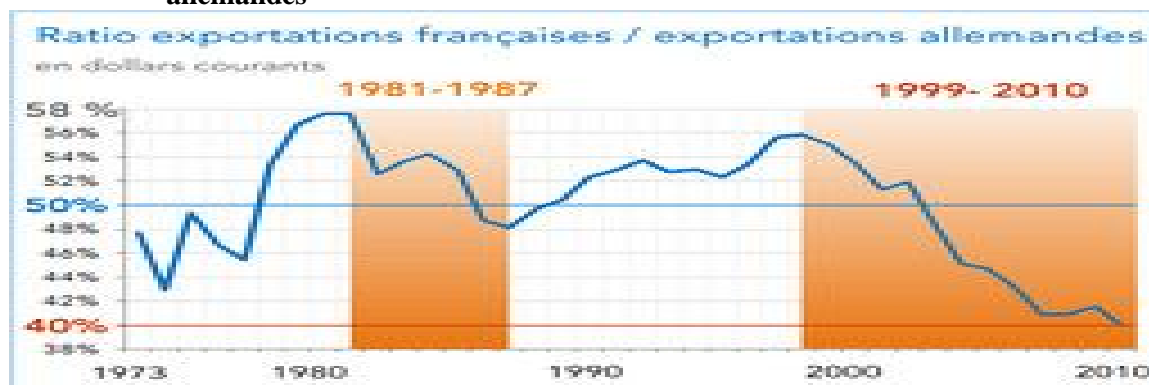
**Source:** Eric LASCELLES, « La Chine: une puissance montante en quête d'un nouveau souffle ? », Repères économiques, n°24, août 2014, p.3

**Figure. N°22: Les principaux importateurs et exportateurs mondiaux de marchandises en 2011**



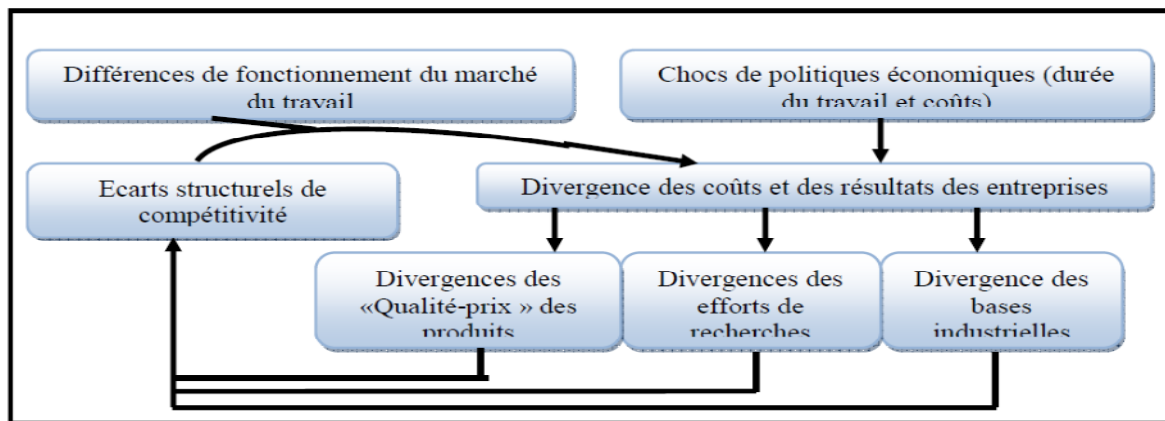
**Source:** Organisation mondiale du commerce, statistiques du commerce international 2012, p.26.

**Figure. N°23: Evolution historique des exportations françaises par rapport aux exportations allemandes**



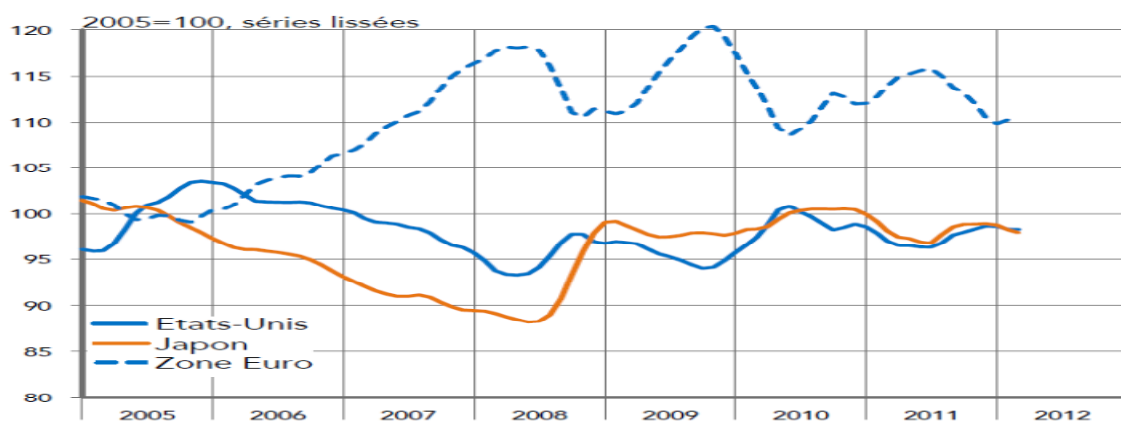
**Source:** Michel DIDIER, Gilles KOLEDA, «compétitivité France-Allemagne: le grand écart», Paris, Edition ECONOMICA, 2011, p30.

**Figure. N°24: Mécanisme de la réaction oligopolistique**



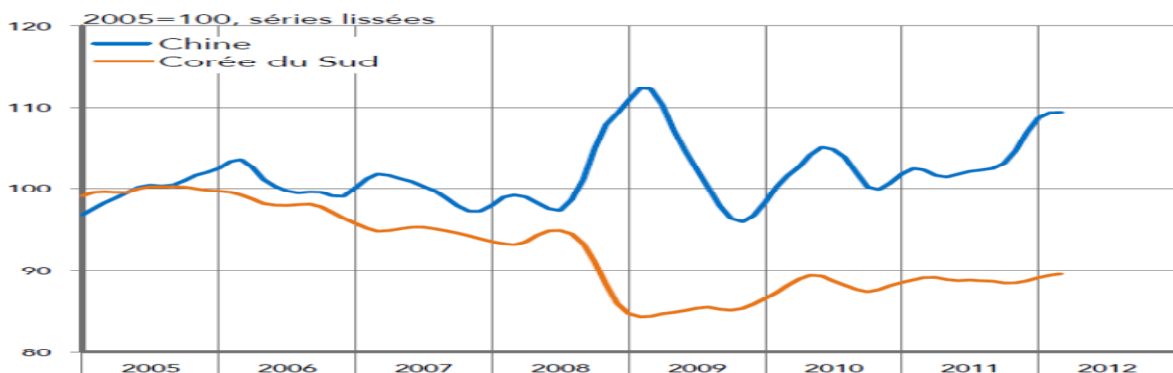
**Source :** Adapté du rapport de G. Koléda et M. Didier, «compétitivité France Allemagne, le grand écart», Ed. Economica/Coe-Rexecode, Paris, 2011, p.104.

**Figure. N°25: Evolution de la compétitivité à l'exportation du Japon et des USA, période allant de 2005 à 2012**



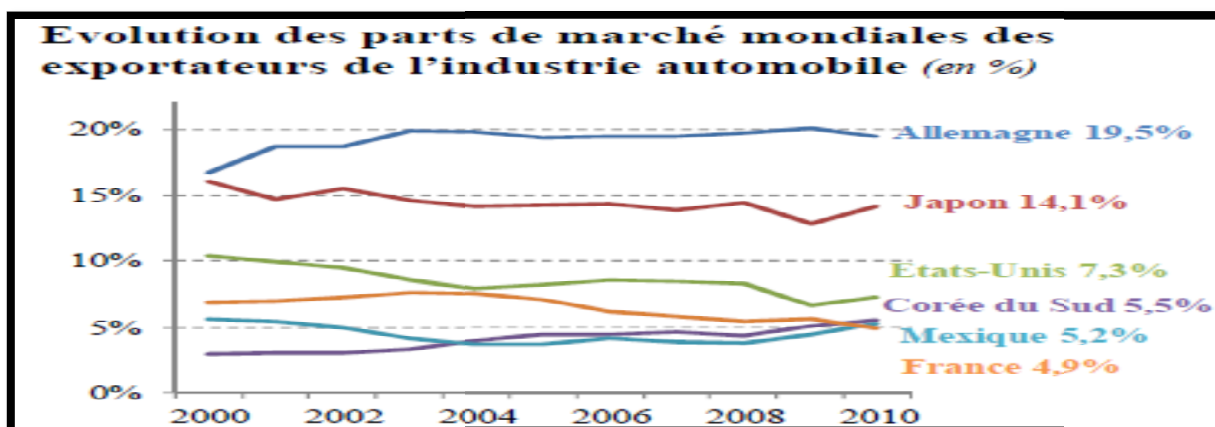
**Source :** Coe-Rexecode, « Indicateurs de compétitivité prix et de performances à l'exportation », rapport annuel, mais 2012, Paris, p.4.

**Figure. N°26: Evolution de la compétitivité à l'exportation de la Chine et de la Corée du sud**



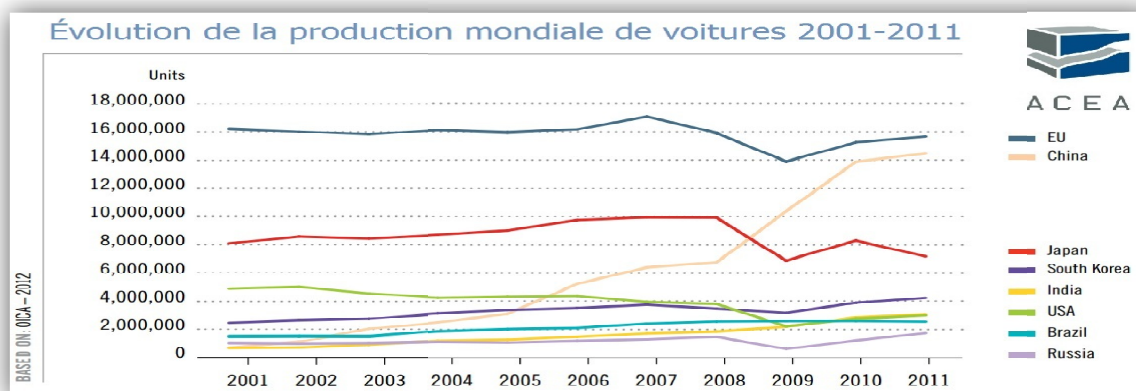
**Source :** Coe-Rexecode, «Indicateurs de compétitivité prix et de performances à l'exportation», rapport annuel, mais 2012, Paris, p.4.

**Figure. N°27:** Evolution de la part de marché mondiale des exportateurs d'automobile



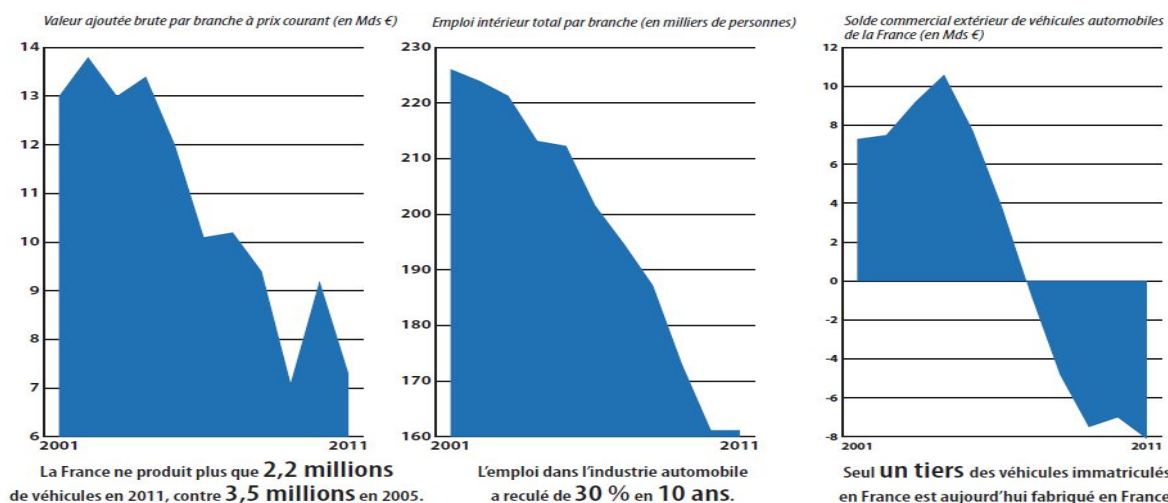
Source: J. FOURNEL, «le chiffre du commerce extérieur: des stratégies automobiles différentes en France et en Allemagne », études et éclairages, N°30 avril 2012, p.1.

**Figure. N°28:** Evolution de la production mondiale des constructeurs d'automobile



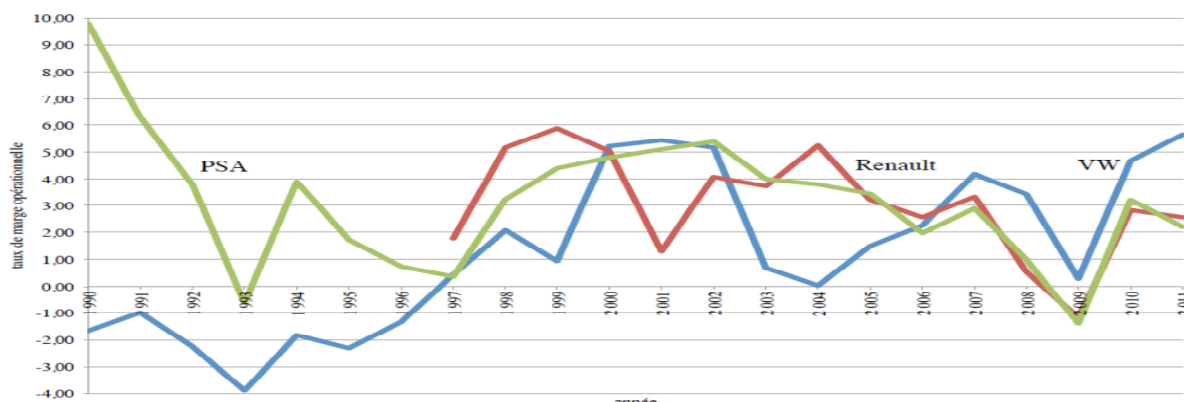
Source : Organisation internationale des constructeurs d'automobile (OICA)-2012.

**Figure. N°29:** Production de véhicule en France, période allant de 2001 à 2011



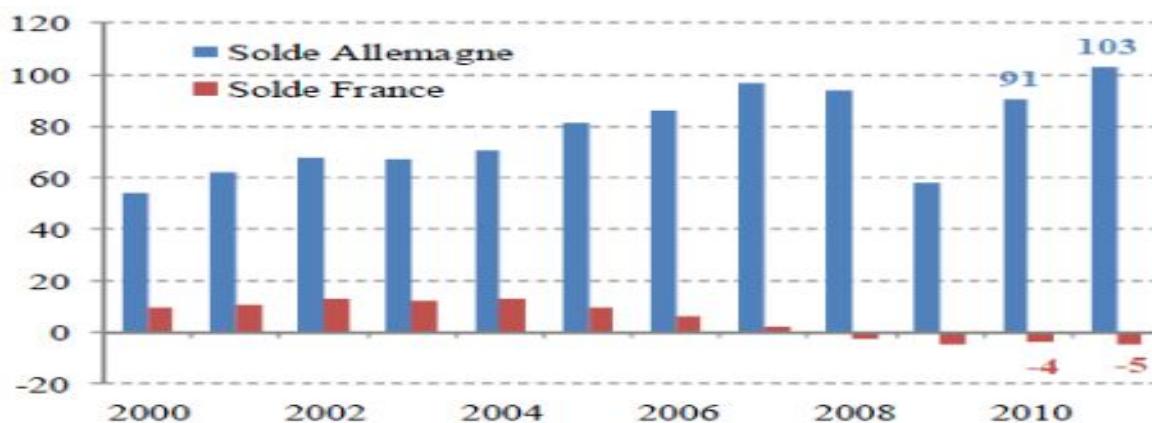
Source: A. Montebourg et M. SAPIN, « Plan automobile », rapport du ministère du redressement français, juillet 2012, p.1.

**Figure. N°30:** Taux de marge opérationnelle des groupes PSA et VW, période allant de 1990/2011



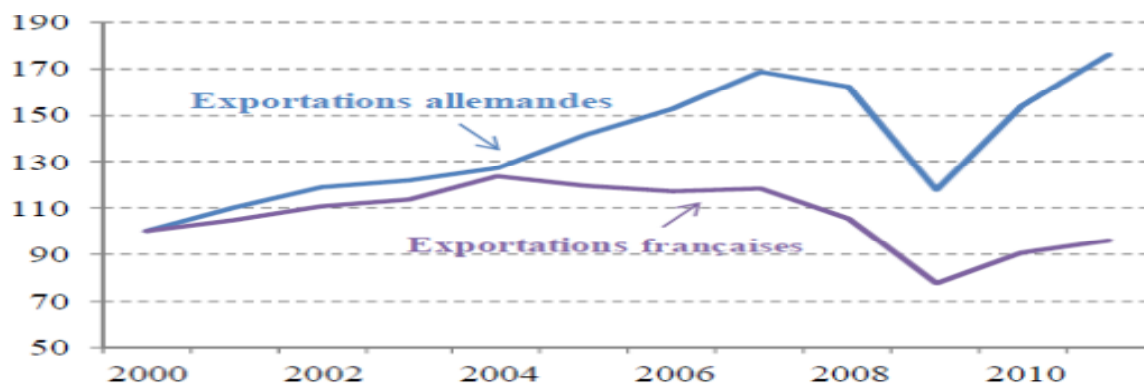
**Source :** M. FREYSSENET, « problème de compétitivité : France-Allemagne, comparaison et perspectives », séminaire franco-allemand, paris, 2012.

**Figure. N°31:** Evolution des soldes français et allemand dans l'industrie automobile



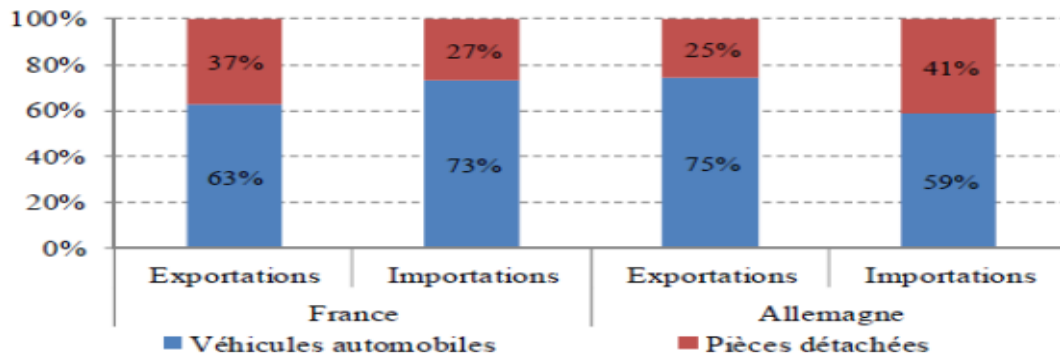
**Source:** Jérôme FOURNEL, « Le chiffre du commerce extérieur: des stratégies automobiles différentes en France et en Allemagne », études et éclairages, N°30 avril 2012, p.1.

**Figure. N°32:** Evolution des exportations allemandes et françaises de l'industrie automobile



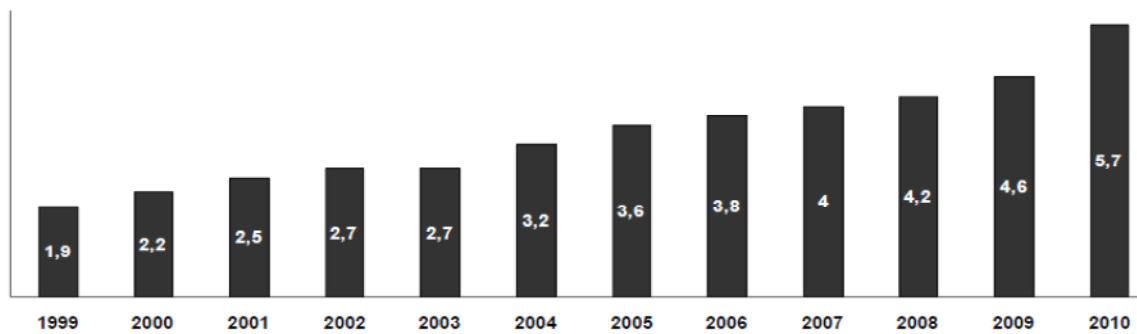
**Source :** Jérôme FOURNEL, « Le chiffre du commerce extérieur : des stratégies automobiles différentes en France et en Allemagne », études et éclairages, N°30 avril 2012, p.1.

**Figure. N°33:** Structure des échanges de l'industrie automobile en France et en Allemagne en 2011



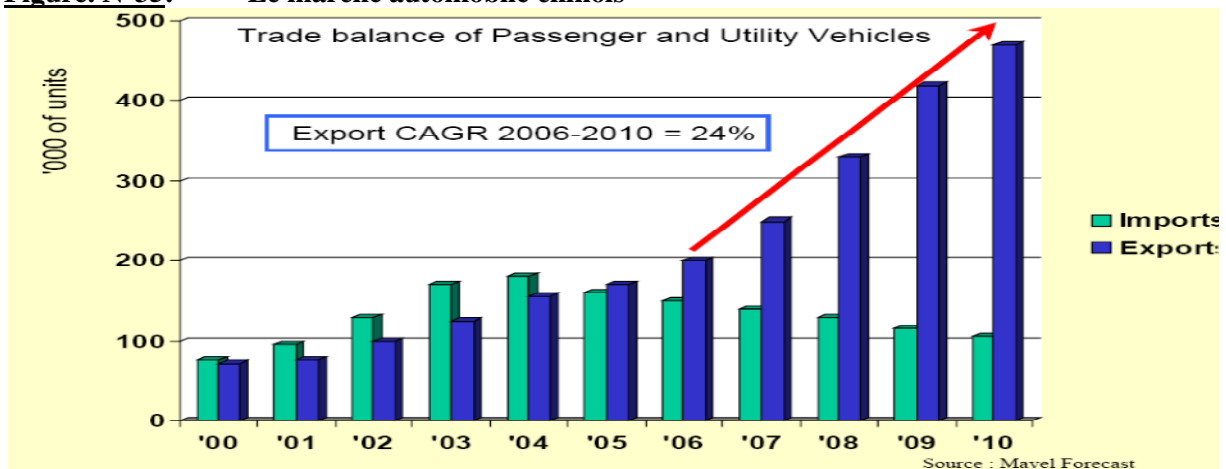
**Source :** Jérôme FOURNEL, « Le chiffre du commerce extérieur : des stratégies automobiles différentes en France et en Allemagne », études et éclairages, N°30 avril 2012, p.2.

**Figure. N°34:** Evolution des volumes de ventes de Hyundai dans le monde



**Source:** Gilles David, « Capacités dynamiques: le cas de Hyundai-kia », revue française de gestion industrielle, n°32, 3/2013, p.8.

**Figure. N°35:** Le marché automobile chinois



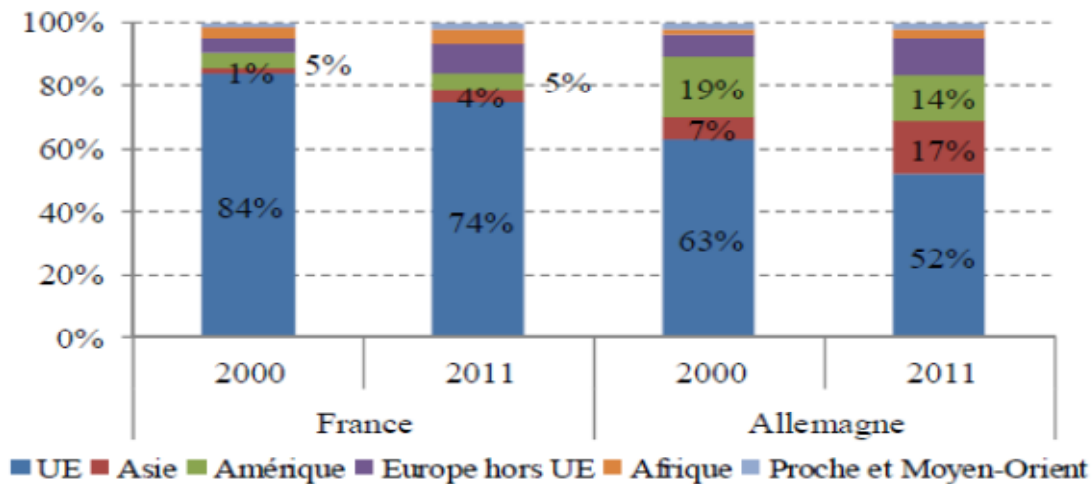
**Source:** Christian Harbulot, «Stratégie de pénétration du marché automobile européen par la Chine », 2007, p.17.

**Figure. N°36: Valeur en bourse d'un échantillon de constructeurs automobile dans le monde, période allant de 2003 à 2013**



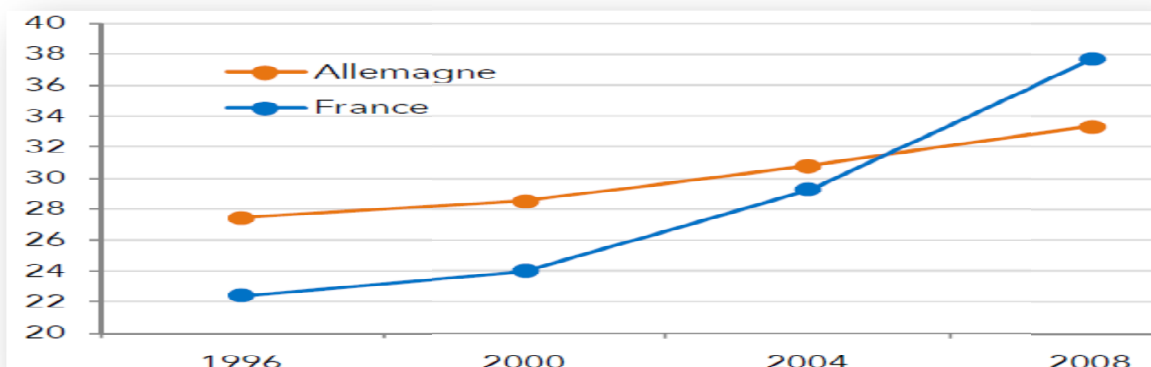
Source: Bloomberg, analyse et estimations Estin et Co.

**Figure. N°37: Structure des exportations de l'industrie automobile en France et en Allemagne**



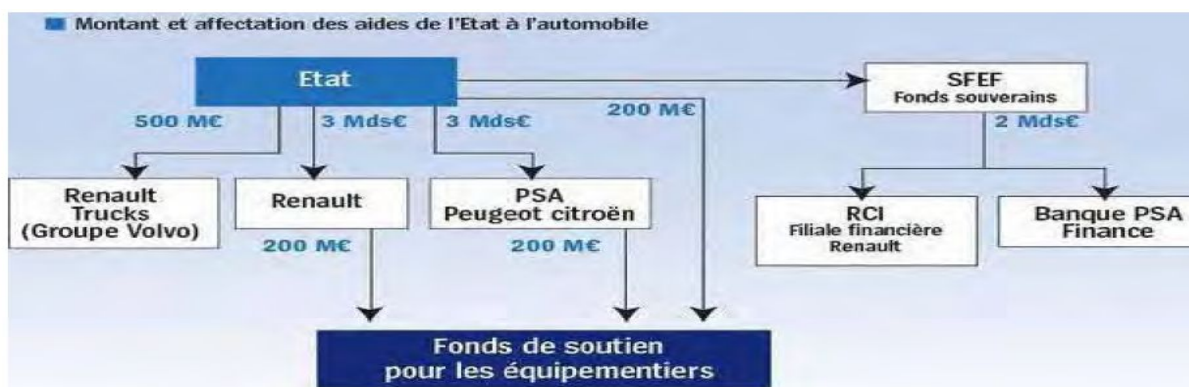
Source : Jérôme FOURNEL, «le chiffre du commerce extérieur : des stratégies automobiles différentes en France et en Allemagne », études et éclairages, N°30 avril 2012, p.2.

**Figure. N°38:** Coût de la main d'œuvre dans l'industrie manufacturière: résultats des quatre enquêtes quadriennales d'Eurostat (en euros par heure par salarié en ETP, entreprises de plus de 10 salariés).



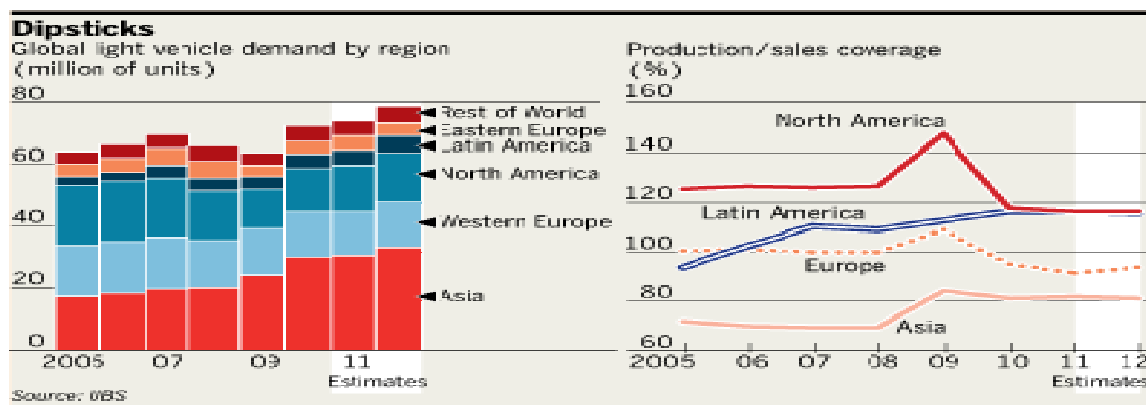
**Source:** Rapport de Coe-Rexecode, «mettre un terme à la divergence de compétitivité entre la France et l'Allemagne», janvier 2011, p143. (Site

**Figure. N° 39:** Le mécanisme du pacte automobile français



**Source:** Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques français « Mutations économiques dans le domaine automobile », avril 2010, p. 21.

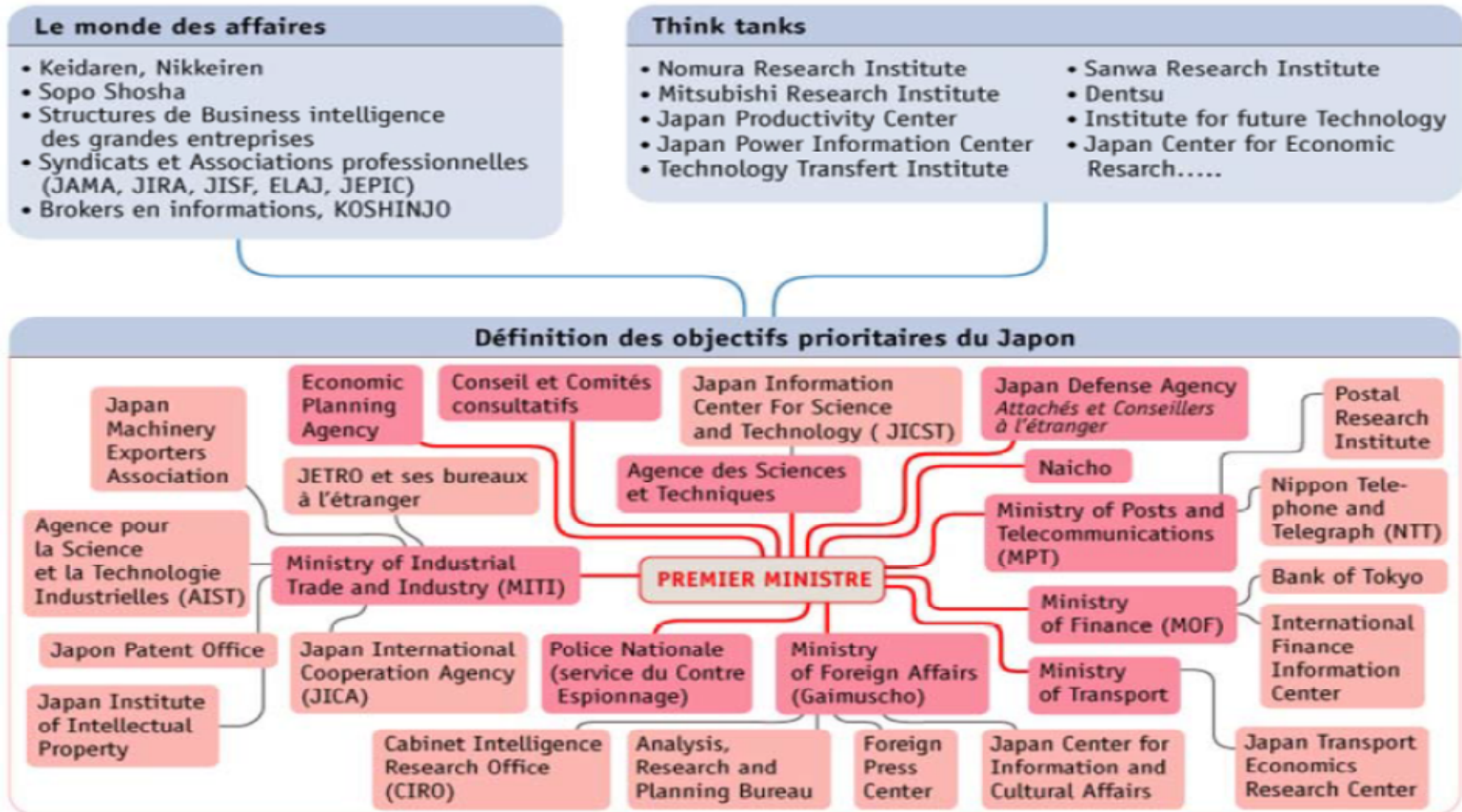
**Figure. N°40:** La Chine limite les investissements des investisseurs étrangers



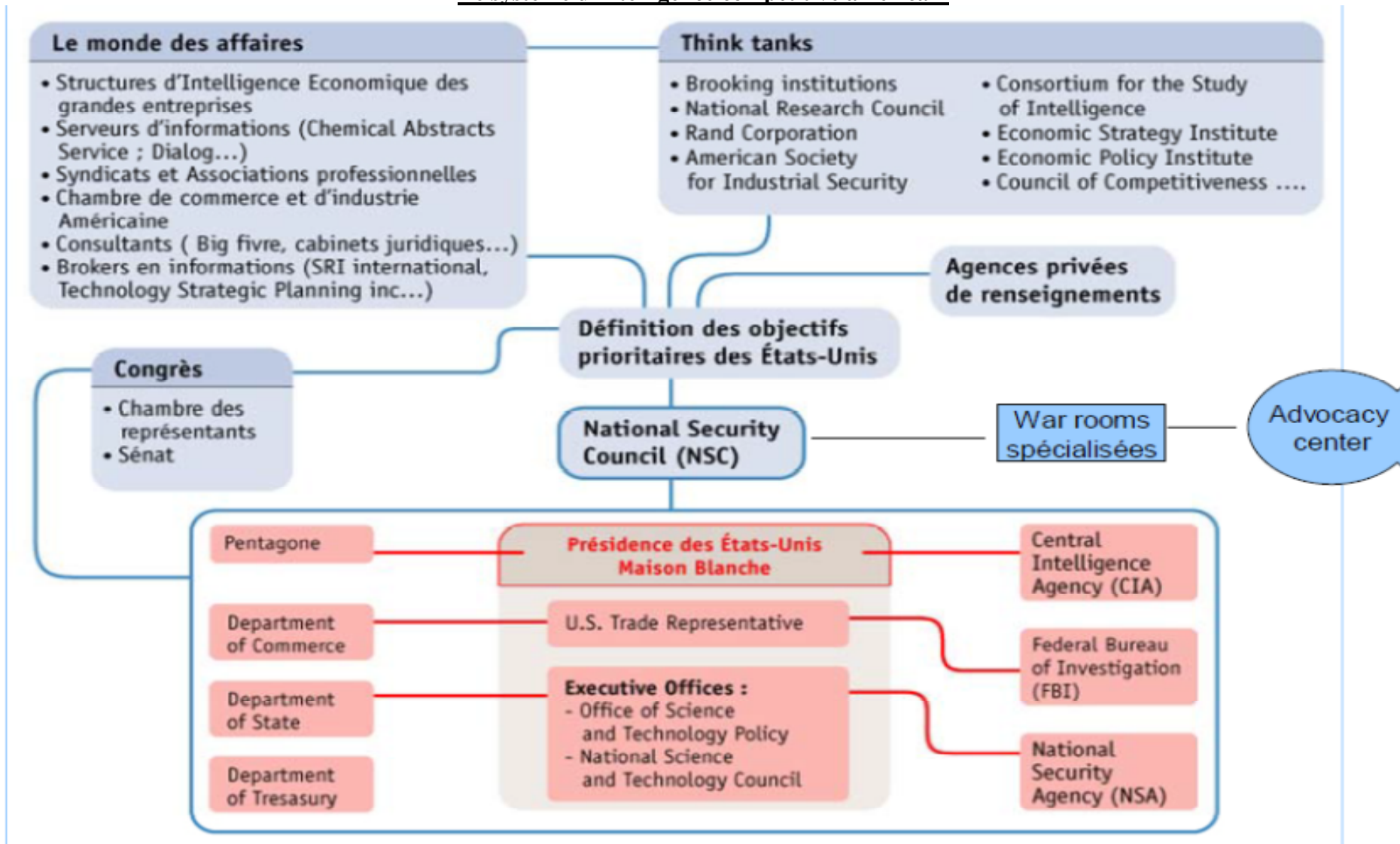
**Source:** Financial times, site web: <http://leblogalupus.com>, date de consultation: 02/02/2014.

Annexe N°08: Analyse comparée des systèmes d'intelligence compétitive

Le système d'intelligence compétitive japonais

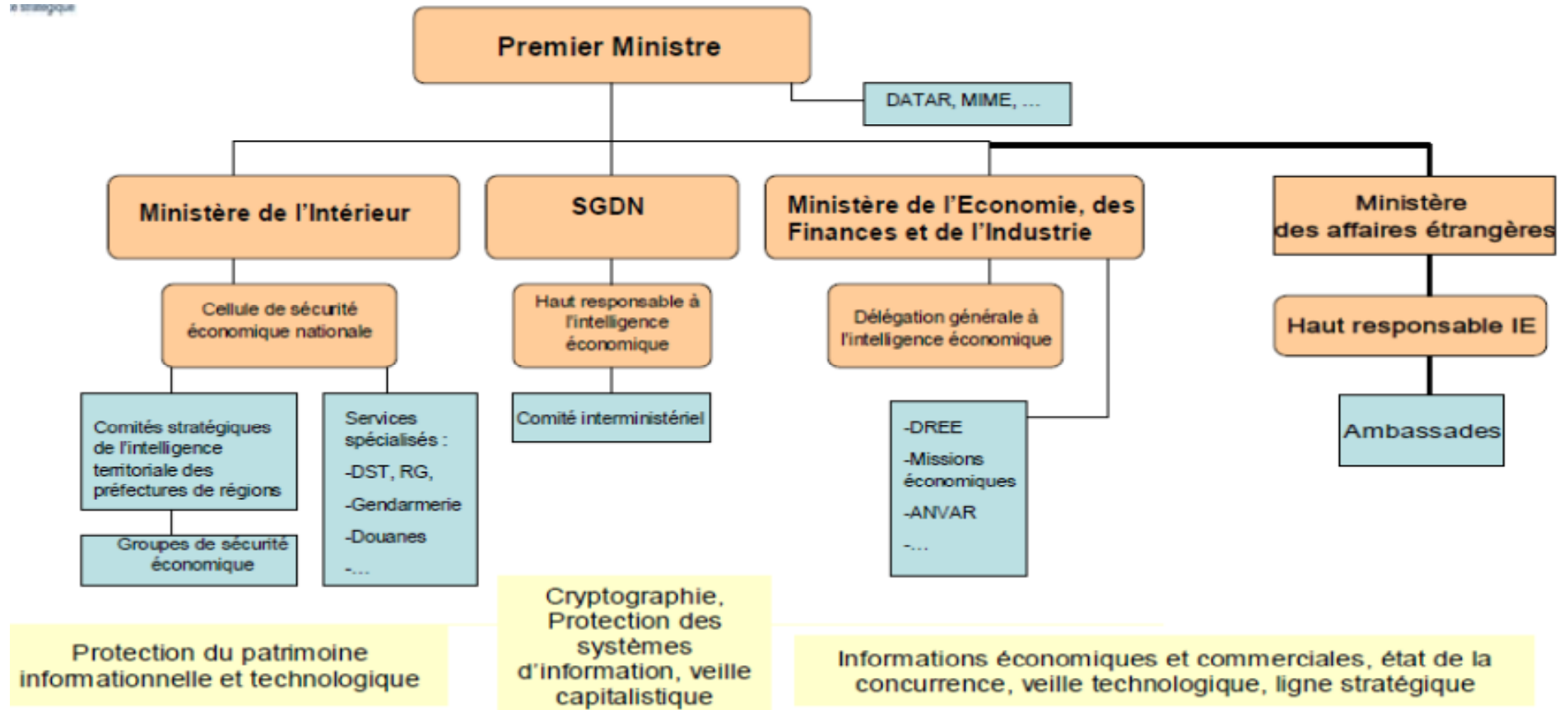


## Le système d'intelligence compétitive américain



## Le système d'intelligence économique français

stratégique



Source : Pierre CONESA, « l'intelligence économique et stratégique: l'organisation française », 2004, p.3.

## Liste des illustrations

### • Liste des tableaux

<b>Tableau n°01:</b>	Tableau récapitulatif des stratégies de base.....	64
<b>Tableau n°02:</b>	Les principaux types de veilles.....	79
<b>Tableau n°03:</b>	Les trois stades de développement selon le forum économique mondial.....	115
<b>Tableau n°04:</b>	Les facteurs de compétitivité composant l'indicateur WCY .....	117
<b>Tableau n°05:</b>	Les principaux exportateurs et importateurs mondiaux de marchandises en 2011.....	133
<b>Tableau n°06:</b>	Les pays les plus compétitifs d'après le World économique forum....	134
<b>Tableau n°07:</b>	Evolution historique du classement IMD, période allant de 2003 à 2013.....	135
<b>Tableau n°08:</b>	Notation de la compétitivité de la Chine.....	138
<b>Tableau n°09:</b>	Classement des principaux constructeurs automobile au niveau mondial.....	147
<b>Tableau n°10:</b>	Evolution du classement de l'Algérie par rapport à ses voisins d'après l'indicateur de la compétitivité globale « GCI ».....	169
<b>Tableau n°11:</b>	Rang de l'Algérie selon les dix critères d'attractivité de la BM.....	170
<b>Tableau n°12:</b>	Les pôles de compétitivité pré-identifiés en Algérie.....	196
<b>Tableau n°13:</b>	Tableau récapitulatif des principaux acteurs de la mondialisation.....	220
<b>Tableau n°14:</b>	Tableau récapitulatif des différentes définitions de la compétitivité.....	221

### • Liste des figures

<b>Figure n°01:</b>	Variations en volume du commerce et du PIB mondial.....	16
<b>Figure n°02:</b>	Les acteurs de la mondialisation.....	19
<b>Figure n°03:</b>	Les phases du cycle de vie du produit.....	23
<b>Figure n°04:</b>	Flux d'IDE mondiaux de 2004 à 2012 et projections 2013-2014.....	31
<b>Figure n°05:</b>	Une matrice pour cibler les marchés / segments.....	68
<b>Figure n°06:</b>	Processus d'innovation compétitive.....	75
<b>Figure n°07:</b>	Processus de « <i>competitive intelligence</i> ».....	78
<b>Figure n°08:</b>	Schéma du modèle de compétitivité en forme de diamant.....	87
<b>Figure n°09:</b>	Indicateurs de compétitivité au niveau de l'entreprise.....	101
<b>Figure n°10:</b>	Les facteurs de compétitivité composant l'indicateur « GCI ».....	114
<b>Figure n°11:</b>	Les réglementations évaluées par la banque mondiale.....	120
<b>Figure n°12:</b>	<i>Global innovation index</i> .....	123
<b>Figure n°13:</b>	La compétitivité algérienne d'après le WEF.....	168
<b>Figure n°14:</b>	Evolution de la balance commerciale de l'Algérie.....	174

<b>Figure n°15:</b>	Schéma récapitulatif des différents objectifs du programme de mise à niveau algérien.....	176
<b>Figure n°16:</b>	Dette extérieur et réserves de change.....	182
<b>Figure n°17:</b>	Synthèse des principaux objectifs poursuivis par les entreprises.....	191
<b>Figure n°18:</b>	Evolution de la valeur de diverses monnaies par rapport au dollar en 2010.....	225
<b>Figure n°19:</b>	Evolution de la parité EUR-USD sur 1 an.....	225
<b>Figure n°20:</b>	Evolution de la parité Yuan Renminbi/dollar sur 1 an (en 2010).....	225
<b>Figure n°21:</b>	La Chine : moteur de la croissance mondiale.....	237
<b>Figure n°22:</b>	Les principaux importateurs et exportateurs mondiaux de marchandises en 2011.....	237
<b>Figure n°23:</b>	Evolution historique des exportations françaises par rapport aux exportations allemandes.....	237
<b>Figure n°24:</b>	Mécanisme de la réaction oligopolistique.....	238
<b>Figure n°25:</b>	Evolution de la compétitivité à l'exportation du Japon et des USA, période allant de 2005 à 2012.....	238
<b>Figure n°26:</b>	Evolution de la compétitivité à l'exportation de la Chine et de la Corée du SUD.....	238
<b>Figure n°27:</b>	Evolution de la part de marché mondiale des exportateurs d'automobile.....	239
<b>Figure n°28:</b>	Evolution de la production mondiale des constructeurs d'automobile.....	239
<b>Figure n°29:</b>	Production de véhicule en France, période allant de 2001 à 2011.....	239
<b>Figure n°30:</b>	Taux de marge opérationnelle des groupes PSA et VW, période allant de 1990/2011.....	240
<b>Figure n°31:</b>	Evolution des soldes français et allemand dans l'industrie automobile.....	240
<b>Figure n°32:</b>	Evolution des exportations allemandes et françaises de l'industrie automobile.....	240
<b>Figure n°33:</b>	Structure des échanges de l'industrie automobile en France et en Allemagne en 2011.....	241
<b>Figure n°34:</b>	Evolution des volumes de ventes de Hyundai dans le monde.....	241
<b>Figure n°35:</b>	Le marché automobile chinois.....	241
<b>Figure n°36:</b>	Valeur en bourse d'un échantillon de constructeurs automobile dans le monde, période allant de 2003 à 2013.....	242
<b>Figure n°37:</b>	Structure des exportations de l'industrie automobile en France et en Allemagne.....	242
<b>Figure n°38:</b>	Coût de la main d'œuvre dans l'industrie manufacturière: résultats des quatre enquêtes quadriennales d'Eurostat (en euros par heure par salarié en ETP, entreprises de plus de 10 salariés).....	243
<b>Figure n°39:</b>	Le mécanisme du pacte automobile français.....	243
<b>Figure n°40:</b>	La Chine limite les investissements des investisseurs étrangers.....	243

## Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>Chapitre I: Les fondements théoriques de la mondialisation et de la compétitivité</b> .....	10
<b>Introduction</b> .....	10
<b>Section 01: Le processus de mondialisation économique: définitions et concepts</b> .....	11
2. Précisions conceptuelles.....	12
1.1. Définitions de la mondialisation.....	12
1.2. Les étapes du processus de mondialisation.....	14
1.2.1. L'internationalisation des échanges: configuration internationale.....	14
1.2.2. La transnationalisation: configuration multinationale.....	15
1.2.2.1. Contribution des entreprises multinationales à la productivité.....	17
1.2.2.2. Les nouvelles stratégies des entreprises.....	17
1.2.3. Le processus de globalisation.....	18
2. Les acteurs de la mondialisation.....	19
3. Les théories de l'échange international à l'épreuve de la compétitivité.....	20
3.1. Analyse Ricardienne: le commerce et la spécialisation des échanges.....	20
3.2. Prolongement néo-classique/ théorie des dotations de facteurs (Hechsher et Ohlin).	21
3.3. Critique et rénovation: Le paradoxe de Leontief (1906-1980).....	21
3.4. Extensions de la théorie traditionnelle: approches néo-factorielle et néo-technologique .....	22
3.4.1. La thèse de l'écart technologique.....	22
3.4.2. Le cycle de vie des produits.....	23
3.5. Essai de synthèse de la nouvelle théorie du commerce international.....	23
3.5.1. Concurrence imparfaite et échanges intra-branches.....	24
3.5.1.1. La théorie de la demande représentative.....	24
3.5.1.2. Théorie de la demande différenciée.....	25
3.5.2 Rendements d'échelle croissants et effet de réseau (de P.Krugman).....	26
3.5.3 La théorie stratégique du commerce international.....	27
4. Libre échange versus protectionnisme.....	27
4.1. Libre échange.....	27
4.2. Protectionnisme.....	28
4.2.1. Théorie du «protectionnisme éducateur» de Friedrich List (1789-1846).....	29

4.2.2. Théorie de l'industrie sénescence de N.KALDOR (1908-1986).....	30
4.2.3. Le néoprotectionnisme (protectionnisme non tarifaire).....	30
5. Les principaux effets et défis de la mondialisation.....	30
5.1. L'ouverture des économies à la concurrence.....	30
5.2. Les effets sur les échanges internationaux et les IDE.....	31
5.3. Les effets sur la productivité.....	32
5.4. Les effets de la mondialisation sur la croissance et les revenus.....	32
5.5. Défis de la mondialisation.....	33
	34
<b>Section 02: Présentation de la compétitivité.....</b>	
1. Le caractère multidimensionnel de la notion de compétitivité.....	34
1.1. Définition du concept.....	35
1.2. Les dimensions multiples de la compétitivité.....	36
1.2.1. Compétitivité prix-coût.....	36
1.2.2. Compétitivité hors-prix d'un produit.....	37
1.2.3. La compétitivité technologique.....	37
1.2.4. La compétitivité structurelle.....	37
2. Les trois niveaux d'analyse de la compétitivité.....	38
2.1. La compétitivité au niveau d'une entreprise.....	39
2.2. La compétitivité au niveau d'un secteur (d'une branche d'activité).....	40
2.3. La compétitivité au niveau d'une nation.....	40
2.3.1. Rhétoriques de Paul KRUGMAN.....	42
2.3.2. Compétition entre nations.....	44
3. Compétitivité globale et spécialisation.....	46
3.1. La compétitivité globale et l'avantage compétitif des entreprises.....	46
3.1.1. L'avantage concurrentiel (compétitif) versus l'avantage comparatif.....	46
3.1.2. L'avantage comparatif n'est qu'un enjeu de l'avantage compétitif.....	47
3.1.3. Les déterminants de l'avantage compétitif des nations.....	48
3.1.4. Le <i>benchmarking</i> .....	49
3.1.4.1. Le <i>benchmarking</i> interne et externe.....	50
3.1.4.2. Le <i>benchmarking</i> compétitif et comparatif.....	50
3.2. Spécialisation et compétitivité.....	50
3.3. Spécialisation et échanges sur la base des secteurs d'activité.....	51

4. L'attractivité: une priorité pour renforcer la compétitivité .....	52
4.1. La notion d'attractivité.....	53
4.2. Les investissements directs à l'étranger et l'avantage comparatif.....	54
Conclusion.....	55
<b>Chapitre II: Les facteurs stratégiques de compétitivité.....</b>	<b>57</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>57</b>
<b>Section 01 : Les facteurs de compétitivité au niveau microéconomique.....</b>	<b>58</b>
1. La productivité et ses facteurs.....	58
1.1. Définitions et mesures de la productivité.....	58
1.1.1. La productivité uni-factorielle.....	59
1.1.1.1. La productivité du facteur travail.....	59
1.1.1.2. La productivité du facteur capital.....	59
1.1.1.3. L'investissement : variable clé de compétitivité.....	60
1.1.2. La productivité multifactorielle (productivité globale des facteurs).....	60
1.1.3. Les formes possibles d'amélioration de la productivité des entreprises.....	61
1.1.3.1. Amélioration de l'efficacité et progrès technologique.....	61
1.1.3.2. Exploitation des économies d'échelle.....	61
1.1.3.3. Augmentation des revenus réels et croissance.....	62
2. Les stratégies d'entreprises.....	62
2.1. Les stratégies génériques (stratégies concurrentielles).....	63
2.1.1. La stratégie de domination globale par les coûts.....	63
2.1.2. La stratégie de différenciation.....	63
2.1.3. La stratégie de concentration.....	63
2.2. Les stratégies d'attractivité.....	64
2.2.1. Stratégies de marché ( <i>Market-seeking</i> ).....	65
2.2.2. Stratégie de minimisation des coûts ( <i>outsourcing</i> ).....	65
2.2.3. Stratégie globale.....	66
2.2.4. Les avantages des différentes formes d'investissements directs à l'étranger.....	66
2.2.4.1. Création de filiales.....	67
2.2.4.2. Fusions & acquisitions.....	67
2.2.4.3. Les joint-ventures.....	67

2.3. Conception d'une stratégie marketing.....	67
2.3.1. Le ciblage des marchés.....	68
2.3.2. Stratégie de marketing indifférencié.....	69
2.3.3. Stratégie de marketing différencié.....	69
2.4. La stratégie des ressources humaines.....	69
3. La différenciation des produits.....	70
3.1. Différenciation horizontale.....	71
3.2. Différenciation verticale.....	71
4. L'innovation et la recherche & développement.....	72
4.1. Classification de l'innovation.....	73
4.1.1. Innovation et savoir.....	74
4.1.2. Avantages de l'innovation.....	75
4.2. Recherche et développement.....	76
4.3. Le management de la connaissance « <i>knowledge management</i> ».....	77
5. L'intelligence compétitive.....	77
5.1. Origine et définitions de l'intelligence compétitive.....	78
5.2. Le processus d'intelligence compétitive.....	78
5.2.1. <i>La veille</i> .....	79
5.2.2. La dimension sécuritaire de l'intelligence économique.....	79
5.2.3. Le lobbying.....	80
5.3. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication.....	80
<b>Section 02 : Les facteurs de la compétitivité au niveau macroéconomique.....</b>	<b>81</b>
1. Le taux de change.....	81
1.1. Rappel historique des systèmes monétaires internationaux.....	82
1.2. Guerre des monnaies.....	82
1.2.1. Guerre des monnaies: Cas de la Chine.....	83
1.2.2. Guerre des monnaies: Cas du Japon.....	84
1.2.3. Guerre des monnaies : Cas des Etats-Unis.....	85
2. Les dotations en ressources.....	85
3. L'organisation en réseau des territoires.....	85
3.1. La politique de pôle de compétitivité.....	86
3.2. Mondialisation et pôles de compétitivité.....	87
4. Le dumping.....	88

5. Le rôle de l'Etat dans la construction d'une stratégie de compétitivité.....	89
5.1. Les politiques économiques.....	90
5.1.1. politiques industrielle et commerciale.....	90
5.1.2. politique monétaire.....	91
5.1.3. Le différentiel d'inflation et les régulations fiscales.....	91
5.1.3.1. Le différentiel d'inflation.....	92
5.1.3.2. Les régulations fiscales.....	92
5.2. La mise en place d'un dispositif de veille institutionnelle.....	93
5.2.1. Institutions et rôle de la veille institutionnelle.....	93
5.2.2. Apport de la veille institutionnelle.....	94
<b>Conclusion</b> .....	94
<b>Chapitre III: Les principaux indicateurs de compétitivité</b> .....	97
<b>Introduction</b> .....	97
<b>Section 01 : les indicateurs de mesure de la compétitivité</b> .....	98
1. Définitions et concepts de base sur les indicateurs.....	98
1.1. Définitions des indicateurs.....	98
1.2. La difficulté de mesure de la compétitivité.....	99
1.3. Intérêt et limites des indicateurs les plus courants.....	100
2. Indicateurs de compétitivité au niveau microéconomique.....	100
2.1. Mesures relatives au profit.....	101
2.1.1. Performance et comportement de marge.....	102
2.1.2. Innovation et rapport qualité/prix.....	103
2.1.3. La flexibilité.....	103
2.1.4. La productivité.....	104
2.1.5. La rentabilité.....	105
2.2. Indicateurs relatifs à la part de marché.....	105
3. Indicateurs de compétitivité au niveau méso-économique.....	106
3.1. Indicateurs des coûts et de productivité.....	107
3.2. Indicateur du coût des ressources domestiques.....	107
4. Indicateurs de compétitivité au niveau macroéconomique.....	107
4.1. Produit intérieur brut et revenu par habitant.....	108
4.2. Mesures de la compétitivité fondées sur les échanges.....	108

4.2.1. Le taux de pénétration des importations.....	109
4.2.2. Le taux de couverture comparatif.....	109
4.3. Indicateurs de part de marché.....	109
4.3.1. Performance et part de marché à l'exportation.....	109
4.3.2. Le prix comparé des exportations.....	110
4.4. La balance commerciale et le solde extérieur.....	110
4.5. Le taux de change effectif réel.....	111
	112
<b>Section 02 : Les indicateurs composites de compétitivité.....</b>	
1. Les indicateurs du forum économique mondial.....	112
1.1. <i>Current Competitiveness index</i> .....	113
1.2. <i>Business Competitiveness Index</i> .....	113
1.3. <i>Global competitiveness index</i> .....	114
2. Le <i>World Competitiveness Yearbook</i> .....	116
3. Les indicateurs de compétitivité de l'OCDE.....	117
3.1. la compétitivité à l'importation.....	118
3.2. La compétitivité à l'exportation.....	118
3.3. La compétitivité globale.....	118
3.4. L'Avantage comparatif révélé.....	119
4. L'indicateur « <i>Ease of Doing Business</i> » de la banque mondiale.....	119
5. Les indicateurs composites de compétitivité plus spécialisés.....	120
5.1. Indice de développement humain.....	120
5.2. Les indicateurs de compétitivité fiscale.....	121
5.3. Global innovation index.....	122
5.4. Les indicateurs de la globalisation.....	123
5.4.1. <i>KOF Index of globalization</i> .....	123
5.4.2. <i>Globalization index "AT Kearney"</i> .....	124
5.5. Indicateurs d'attractivité.....	124
5.5.1. L'indicateur de performance en termes d'investissement entrants.....	124
5.5.2. L'indicateur du potentiel d'attractivité en termes d'investissement entrants.....	125
<b>Conclusion.....</b>	125
<b>Chapitre IV: Approche comparative de l'industrie automobile-cas de: France - Allemagne; Etats-Unis d'Amérique- Japon; Chine- Corée du SUD.....</b>	128

<b>Introduction</b> .....	128
<b>Section 01: Analyse comparative des divergences de compétitivité entre pays</b> .....	129
<b>1. Pays et éléments de comparaison</b> .....	129
<b>1.1. Le choix des pays</b> .....	129
<b>1.1.1. Comparaison France – Allemagne</b> .....	129
<b>1.1.2. Comparaison Etats-Unis – Japon</b> .....	130
<b>1.1.3. Comparaison Corée du sud – Chine</b> .....	131
<b>1.1.3.1. La Chine: une grande puissance émergente</b> .....	131
<b>1.1.3.2. La réussite de la Corée: changement de modèle vers une politique d’exportation</b> .....	132
<b>1.2. Place des pays étudiés dans l’économie mondiale</b> .....	133
<b>1.3. Classement selon les institutions et organisations internationales</b> .....	133
<b>1.3.1. Comparaison selon le GCI du <i>world economic forum</i></b> .....	134
<b>1.3.2. Comparaison selon l’IMD du <i>world Competitiveness yearbook</i></b> .....	134
<b>2. Analyse de l’évolution de la compétitivité entre pays</b> .....	135
<b>2.1. Evolution des parts de marché et commerce extérieur de la France et de l’Allemagne</b> .....	135
<b>2.2. Evolution de la compétitivité à l’exportation du Japon et des Etats-Unis</b> .....	137
<b>2.3. Evolution de la compétitivité à l’exportation de la Chine et de la Corée du sud</b> .....	137
<b>3. Analyse comparée des modèles d’intelligence compétitive</b> .....	138
<b>3.1. Le système américain et japonais</b> .....	139
<b>3.2. Le système d’intelligence compétitive français et allemand</b> .....	140
<b>3.3. Le système d’intelligence compétitive chinois et coréen</b> .....	141
<b>Section 02: Etude comparative de la compétitivité industrielle</b> .....	143
<b>1. Analyse comparée de l’industrie automobile</b> .....	143
<b>1.1. Définition et justification du choix de l’industrie automobile</b> .....	143
<b>1.1.1. Le secteur automobile: concurrence mondiale</b> .....	144
<b>1.1.2. Contexte d’évolution de l’industrie automobile</b> .....	145
<b>1.2. Les principaux producteurs dans l’industrie automobile</b> .....	146
<b>1.3. Evolution comparée de la production mondiale de véhicule</b> .....	148
<b>2. Présentation et intérêt des cas choisis</b> .....	148
<b>2.1. Compétitivité industrielle allemande et française: cas de Volkswagen et Peugeot</b> ...	149

2.1.1. Evolution des soldes français et allemands dans l'industrie automobile.....	149
2.1.2. Evolution des exportations françaises et allemandes de l'industrie automobile...	150
2.1.3. Diversité des choix stratégiques.....	150
2.2. L'industrie automobile américaine et japonaise cas de: General Motors et Toyota...	150
2.3. Compétitivité industrielle Chinoise et sud coréenne: cas de Hyundai et Dongfeng Motors.....	151
3. Analyse comparée du comportement stratégique des constructeurs automobile.....	152
3.1. Les stratégies managériales des constructeurs automobiles.....	153
3.2. Stratégies globales des constructeurs automobiles.....	154
4. Rôle de l'Etat dans l'accompagnement et le soutien de ses entreprises.....	156
4.1. Cas des entreprises françaises et allemandes.....	156
4.1.1. Politique de travail opposée.....	157
4.1.2. Mesures et mécanisme de soutien au secteur automobile.....	158
4.2. Cas des entreprises américaines et japonaises.....	159
4.2.1. Redressement industriel américain.....	159
4.2.2. L'environnement japonais favorable : synergie entre acteurs.....	160
4.3. Rôle des Etats dans les pays émergents: cas des entreprises coréennes et chinoises..	160
4.3.1. La politique gouvernementale coréenne.....	161
4.3.2. Les objectifs du gouvernement chinois.....	161
<b>Conclusion.....</b>	<b>162</b>
<b>Chapitre V: La compétitivité de l'économie algérienne : état des lieux et perspectives.....</b>	<b>166</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>166</b>
<b>Section 01: La compétitivité globale de l'Algérie.....</b>	<b>167</b>
1. La compétitivité macroéconomique de l'économie algérienne.....	167
1.1. La compétitivité de l'économie algérienne vue par le World économique forum...	167
1.1.1. Etats des lieux de la compétitivité de l'économie algérienne selon le GCI.....	167
1.1.2. Comparaison entre l'Algérie et ses pays voisins (Maghreb ou Afrique du nord)..	169
1.2. Climat des affaires: l'indice « <i>Ease of doing business</i> » de la banque mondiale.....	170
1.3. état de l'intégration de l'Algérie au marché mondial.....	171
1.3.1. Politique de la concurrence.....	171
1.3.2. La recherche d'une maîtrise de l'ouverture et d'attraction des IDE.....	172

1.3.3. Accord d'association avec l'union européenne.....	173
1.3.4. Les principaux objectifs visés par l'Algérie par son accession à l'OMC.....	173
1.4. Les échanges commerciaux avec l'Algérie: état des lieux du commerce extérieur..	174
2. Cadre institutionnel et programmes d'appui à la compétitivité des entreprises.....	175
2.1. Programme National pour l'amélioration de la Compétitivité industrielle.....	175
2.2. Programme d'Appui au Développement des PME (Euro Développement PME)....	176
2.3. Le programme national de mise à niveau des entreprises.....	176
2.4. Programme de développement des énergies renouvelables et d'efficacité énergétique.....	177
2.5. La mise à niveau: une opportunité pour l'intelligence compétitive.....	178
2.5.1. Le développement de l'intelligence compétitive en Algérie.....	178
2.5.2. Les contraintes liées à la mise en place d'un dispositif d'intelligence compétitive.....	179
2.5.3. Conditions de mise en place du dispositif d'intelligence compétitive en Algérie.	179
3. Indicateurs généraux des principaux atouts et vulnérabilités de la compétitivité de l'économie algérienne.....	180
3.1. Les atouts de l'économie algérienne.....	180
3.1.1. Environnement macroéconomique.....	180
3.1.2. Dotation factorielle et structure industrielle.....	181
3.1.3. Finances extérieures saines.....	181
3.1.4. Faible dette publique.....	182
3.2. Vulnérabilités de l'économie algérienne et répercussion sur la compétitivité.....	182
3.2.1. Fortes dépendances des recettes d'hydrocarbures.....	183
3.2.2. Les faiblesses structurelles .....	184
3.2.3. Risque politique.....	184
4. Principales caractéristiques du marché Algérien de l'automobile.....	184
4.1. Le marché algérien en croissance rapide et en pleine structuration.....	184
4.2. Les investissements directs à l'étranger dans le secteur automobile en Algérie.....	185
4.3. Evolution du marché de l'automobile algérien.....	186
4.3.1. Le financement des véhicules.....	186
4.3.2. Le marché des véhicules industriels: poids lourds et véhicules utilitaires.....	187
<b>Section 02: Analyse des avantages des pôles de compétitivité.....</b>	<b>188</b>
2. présentation de quelques pôles de compétitivité dans le monde.....	188

1.1. Les <i>Kompetenznetze</i> allemands (Réseaux de compétences).....	188
1.2. Les districts italiens.....	189
1.3. Les pôles de compétitivité français.....	189
1.4. L'exemple américain de la <i>Silicon Valley</i> .....	190
1.5. Les pôles technologiques chinois et coréens.....	190
2. Les avantages des pôles de compétitivité.....	191
2.1. Les avantages retirés par les entreprises de leurs participations à un cluster.....	191
2.2. La proximité et les avantages compétitifs.....	192
2.3. Rendements croissants et coûts de transport.....	192
2.4. Les externalités technologiques et positives.....	193
2.5. Développement industriel.....	194
3. Perspectives de création des pôles de compétitivité en Algérie.....	194
3.1. Pôles de compétitivité en Algérie.....	195
3.1.1. Bi-Pôle de sidi Abdallah/ Bouinan : premier pôle de compétitivité en Algérie...	196
3.1.2. Les conditions de créations des pôles de compétitivité en Algérie.....	197
<b>Conclusion</b> .....	198
<b>Conclusion générale</b> .....	201
<b>Références bibliographiques</b> .....	206
<b>Annexes</b> .....	218
<b>Liste des illustrations</b> .....	247
<b>Table des matières</b> .....	249

## Résumé

Dans le contexte actuel de la mondialisation, la concurrence s'intensifie de plus en plus. La compétitivité devient un impératif incontournable, ce qui oblige les entreprises à être compétitives pour bien se positionner sur le marché ou tout simplement pour survivre. Les nations doivent améliorer leur position et s'adapter aux jeux du marché à chaque étape de la mondialisation.

L'analyse de la compétitivité suppose une bonne connaissance des principaux facteurs censés l'influencer et ses principaux indicateurs de mesures.

Nous avons constaté que le dispositif de veille institutionnelle par sa capacité d'anticipation et de prospective, constitue un facteur stratégique de compétitivité qui met en cohérence les facteurs de compétitivité liés à l'entreprise de ceux liés à son environnement. Le monde évolue rapidement, l'enjeu n'est pas seulement l'aide que peut apporter l'Etat, mais le fait d'être proactive de façon à anticiper les menaces et à agir au moment opportun. Nous avons effectué une analyse comparative entre pays, à travers un secteur stratégique qu'est celui de l'automobile qui jouit d'une concurrence au niveau mondial, ce qui a fait ressortir une preuve de plus sur l'importance de l'intelligence compétitive dans la création d'une synergie entre les facteurs de compétitivité.

L'analyse de la compétitivité de l'économie algérienne, nous fait ressortir que les entreprises algériennes souffrent du manque de compétitivité, à cet effet, les bienfaits que pourrait avoir l'exploitation avantageuse des pôles de compétitivité, pourrait être d'un grand intérêt pour l'économie algérienne.

**Mots clé :** Compétitivité, mondialisation, indicateur de compétitivité, facteur de compétitivité, industrie automobile, synergie, compétitivité prix, compétitivité hors prix, intelligence compétitive, pôle de compétitivité.

## Abstract

In the current context of globalization, competition is intensifying more and more. Competitiveness is an unavoidable imperative, which requires companies to compete for a better positioning in the market or simply to survive. Nations must improve their position and adapt to market games at every stage of globalization.

The competitiveness analysis assumes a good knowledge of the main factors that are expected to influence key indicators measures. We have found that the device ensures its institutional capacity for anticipating and fore-sighting is a strategic competitive factor that puts consistent competitiveness factors related to their business environment. The world is changing rapidly, the challenge is not just using assistance that the state can provide, but being proactive can help to anticipate threats and act in a timely manner.

We have conducted a comparative study between countries using a strategic sector such as the car industry, which has enjoyed a global competition and hence, highlights further evidence of the importance of competitive intelligence in creating synergies between the main factors of competitiveness.

The analysis of the Algerian economic competitiveness has highlighted that the Algerian economy suffers from a lack of competitiveness. Hence, the purpose of the study is to present the advantages and the benefits of using competitive clusters and analyze their great potential in helping the Algerian economic competitiveness.

**Keywords:** Competitiveness, globalization, competitive indicators, competitive factors, automotive industry, synergy, price and non-price competitiveness, competitive intelligence, clusters.