



UNIVERSITE DE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

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

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du
Diplôme de Master en Sciences commerciales
Option : Finance et Commerce International**

THEME

**ANALYSE DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES À
L'INTERNATIONAL : CAS DE CEVITAL**

Présenté par :

M^r DERROUCHE Ferhat

M^r DEMRI Boualem

Dirigé par :

M^r ABIDI Mohamed

Soutenu publiquement devant le jury composé de :

Président : M^r OUALIKAN Selim, Professeur

Rapporteur : M^r ABIDI Mohamed, Maitre de conférences « B »

Examineur : M^r ACHIR Mohamed, Maitre de conférences « B »

Promotion 2020



Remerciements

*On remercie en premier lieu nos parents pour
leurs
efforts et leurs sacrifices depuis notre
naissance.*

*On exprime aussi notre vive reconnaissance à
Mr ABIDI Mohamed pour son encadrement et
ses
conseils avisés,
qu'il trouve ici l'expression de notre
respectueuse
reconnaissance.*

*On remercie aussi les membres de jury à avoir
évalué*

*Et on tient à remercier également tous les
enseignants qui
ont contribué à notre formation.*

*Que soient remerciés tous ceux qui nous ont
aidés de
près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

DEDICACES

*Je tiens à dédier ce travail à mes
parents et à toute ma famille, je le dédie
aussi à tous mes amis et à tous mes
camarades étudiants.*

DEROUICHE Ferhat

DEDICACES

*Je dédie ce travail à ma famille, mes amis
et à tous ceux qui m'ont soutenus et
encouragés dans mes études et m'ont
ainsi permis d'aller toujours de l'avant.*

DEMRI Boualem

RESUME

Ce travail se propose d'étudier comment les performances de l'entreprise influent-elles sur son choix stratégique d'internationalisation et quels en sont les risques encourus. Afin de répondre à cette question, l'étude de cas de l'exportation du sucre par l'entreprise CEVITAL fait ressortir que malgré l'intensité concurrentielle très forte qui caractérise le marché de ce bien, l'entreprise en adoptant la stratégie boursière, assure les opportunités qui s'offrent à elle à travers les intermédiaires sur le marché boursier et supporte des risques conjoncturels financiers, naturelles et politiques.

ABSTRACT

This work is to study how they affect the company's performance in its strategic choice of internationalization and what are the risks. To answer this question, the case study of the sugar export by the company CEVITAL shows that despite the very intense competition that characterizes the market this property, the company adopting market strategy, provides opportunities available to it through intermediaries in the stock market and supports cyclical financial risks, natural and political.

Sommaire

Introduction général.....	07
Chapitre 01 : la mondialisation et l'impératif de la compétitivité	10
Introduction.....	11
Section 01 : la compétitivité, fondements concepts et définition.....	12
Section 02 : la compétitivité des entreprises	20
Section 03 : outils d'analyses de la compétitivité des entreprises.....	32
Conclusion.....	54
Chapitre 02 : la mise à niveau et l'internationalisation des entreprises algériennes....	55
Introduction.....	56
Section 01 : la mise à niveau, objectifs et actions visées.....	57
Section 02 : Les programmes de mise à niveau en Algérie 2000-2015.....	62
Section 03 : les incitations et les obstacles à l'internationalisation des Entreprises algériennes.....	70
Section 04 : Les enjeux de l'internationalisation des entreprises algériennes.....	80
Conclusion.....	88
Chapitre 03 : la stratégie des exportations de l'entreprise CEVITAL et sa compétitivité à l'international.....	89
Introduction	90
Section 01 : Présentation, produits et activités de l'organisme d'accueil : CEVITAL.....	91
Section 02 : Stratégie d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL.....	98
Section 03 : La politique d'exportation de l'entreprise CEVITAL et la compétitivité.....	104
Conclusion.....	112
Conclusion générale.....	113
Bibliographie	115

Introduction générale

La mondialisation est un phénomène d'intégration des productions et d'interconnexions des marchés des biens et des services (globalisation réelle) et des marchés financiers (globalisation financière) au niveau mondial, elle est une définition de la stratégie des acteurs et des entreprises à un niveau mondial. La mondialisation est aussi synonyme de globalisation, internalisation, transnationalisation. Cependant, une forte propension des penseurs de ce domaine s'accorde à la qualifier d'un processus qui fait passer le monde de la société industrielle à la société du savoir, des connaissances et de l'information axée sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui favorisent l'interconnexion mondiale grâce à Internet, dans un espace géographique devenu un village planétaire.

Ce qui caractérise la mondialisation, c'est d'abord l'apport décisif de nouvelles technologies de l'information et de la communication, la croissance de sociétés transnationales, dites multinationales, l'uniformisation des concepts et des schémas de pensées, l'élargissement progressif des contacts et le renforcement des liens d'influence et de dépendance des groupes sociaux et des entreprises. La nouveauté de ce concept réside dans la prodigieuse réduction des distances où les frontières nationales sont sans grande signification lorsqu'il s'agit de délimiter la sphère d'activités d'une entreprise. Les offres d'emploi s'adressent au travailleur du savoir ; le marché devient roi et tout devient négociable. L'environnement des entreprises devient très turbulent et très complexe. La concurrence et la coopération deviennent des facteurs critiques.

C'est sur cet esprit mondialisé basé sur la nouvelle économie elle-même bâtie sur la société de l'information et des connaissances que le monde des entreprises s'est inspiré pour s'ordonner à la construction des stratégies d'efficacité compétitive où l'efficacité, la rationalité, la performance et l'avantage concurrentiel sont hissés au sommet des valeurs.

La globalisation invite à repenser les stratégies des entreprises comme des Etats, leurs champs d'actions, leurs marges de manœuvre et les moyens à leur disposition. Synonyme d'ouverture des frontières, de libéralisation et d'interdépendance accrues, ce phénomène ne marque pas pour autant la fin des rapports de force tant politiques et militaires qu'économiques.

Quelle que soit la taille ou le niveau d'engagement à l'international, le développement international de l'entreprise devient une nécessité que les mutations de l'environnement économique mondial ont progressivement mise à jour. Les entraves aux échanges de biens et services ont sensiblement diminué grâce à la globalisation des économies et des marchés.

L'ouverture internationale devient inéluctable même pour les entreprises qui étaient jusque-là protégées contre la concurrence étrangère.

Par conséquent, les approches traditionnelles du commerce international et du marketing international s'élargissent. Elles ne se limitent plus à la conquête des marchés extérieurs, mais se tournent plutôt vers l'internationalisation de l'entreprise et de ses différentes fonctions. Le management international ou l'interculturel prend tout son sens et devient l'une des fonctions de l'entreprise les plus importantes.

La globalisation de l'économie nous mène donc vers cette question d'internationalisation qui est désormais inéluctable pour l'entreprise. Cette notion était considérée au départ par la littérature économique comme étant une relation entre Etats. Or, aujourd'hui, il est quasi impossible de marginaliser la contribution grandissante des activités des firmes qui se construisent une compétitivité pour asseoir un certain avantage découlant d'une activité menée de manière holistique. Dans cet environnement qui tend à être global.

On tentera une analyse de l'entreprise algérienne dans une logique d'internationalisation et de son aspect compétitif face à une ouverture des marchés.

Par rapport au choix de notre thème et à l'importance de la question pour l'économie, il y a lieu de poser les questions suivantes :

- quels sont les outils d'analyses de la compétitivité des entreprises ?
- quels sont les finalités et les enjeux de la mise à niveau des entreprises algériennes ?- pourquoi certaines entreprises veulent à tout prix développer leur compétitivité ? Autrement dit, pourquoi cette dernière est devenue un impératif voir une obligation de survie pour ces entreprises ?
- quels sont les défis qui empêchent l'internationalisation des entreprises algériennes ?

Ces questions, qui expriment notre préoccupation centrale, nous ont conduits à formuler les hypothèses suivantes :

- Les entreprises algériennes doivent assurer leurs productions et leurs commercialisations à l'internationale face:
 - à l'épuisement probable des réserves nationales prouvées,

-à l'étroitesse du marché national.

- L'internationalisation est une stratégie nécessaire pour les entreprises algériennes en raison de la concurrence internationale, et le risque de perte des clients traditionnels.
- Les grandes entreprises algériennes pouvant prendre l'initiative de l'internationalisation par le rachat des entreprises en difficultés.

L'objectif de notre travail, consiste à mesurer les capacités des entreprises algériennes au niveau international, en matière de production, d'exportation et d'innovation.

La recherche que nous avons effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL. Nous avons mené à étudier l'environnement interne et externe de cette entreprise.

Dans la première partie de notre travail, nous traitons d'une manière générale, la mondialisation et l'impératif de la compétitivité et ses outils.

En seconde partie, nous définissons l'importance de la mise à niveau de l'entreprise algérienne, pour s'adapter à l'étranger, et ainsi nous avons déterminé les enjeux, les incitations et les obstacles à s'internationaliser.

Enfin nous présenterons une étude de cas sur le groupe CEVITAL,

- L'historique et le positionnement géographique de l'entreprise.
- Les stratégies de l'entreprise d'internationalisation.
- Et sa politique d'exportation.

Chapitre I :
la mondialisation
&
l'impératif de la compétitivité

Chapitre I : la mondialisation et l'impératif de la compétitivité.

Introduction.

Aujourd'hui, les mutations que connaît l'économie mondiale sont très importantes. Les engagements vers plus de libéralisation économique reflètent aussi une libéralisation, bien que partielle, des échanges internationaux. Les nouveaux accords du GATT, les arrangements préférentiels régionaux et /ou intra régionaux ainsi que les nouvelles alliances économiques (zone de libre-échange) témoignent d'une globalisation de l'économie et augmentent les interdépendances en matière d'échanges entre les nations.

On parle de plus en plus de la mondialisation des échanges de capitaux, de produits et de services. Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la survie de l'entreprise, acteur central de la vie économique, dépend non seulement des lois de l'économie mais surtout de sa compétitivité. Cette dernière est devenue avec la mondialisation un impératif voire une obligation de survie de chaque entreprise.

Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industriels du monde entier. Ainsi la compétitivité devient le centre de débat de beaucoup de sociétés et de gouvernements, elle constitue aussi le plus grand défi des entreprises.

Au-delà de la simple idée de tenter d'être le meilleur, la compétitivité est sujette à des interprétations différentes selon les personnes qui la recherchent.

Section 1: La compétitivité fondement concept gènes et définition :

La compétitivité est certes un terme récent, mais le concept est très ancien, certains aspects de la compétitivité remontent selon REINERT (1994) au moins au 15^{ème} siècle¹. Dans cette section nous allons essayer de présenter certains des fondements, des concepts et des événements qui ont été des déterminants majeurs de la naissance et la formation du concepts de « compétitivité ». Ainsi nous allons tenter de suivre son émergence dans la littérature économique, et même ce qui peut avoir contribué à l'élaboration de ce concept tel qu'il est actuellement défini. Et pour atteindre ce but, nous commencerons d'abord par la définition du phénomène de la « Mondialisation économique », accompagnée par l'ouverture des frontières, et la mise en concurrence des économies comme un antécédent incitant à la compétitivité.

Une nouvelle « ère de la concurrence » s'est ouverte il y a plus de 30 ans pour une mondialisation accélérée, qui se base sur la libéralisation des mouvements de capitaux, la privatisation lourde des entreprises et la déréglementation des marchés. D'où l'ouverture des économies à la concurrence internationale constitue un phénomène essentiel, général et quasiment incontournable même pour des économies longtemps protégées. Cette même ouverture des économies au commerce international les conduit à être confrontées à la concurrence extérieure, ce qui permet aux entreprises d'accroître leurs parts des marchés, mais sous la contrainte d'être compétitives.

L'ouverture des frontières permet aux entreprises de faire le choix de s'implanter dans un pays étranger pour accéder aux matières premières, à la main d'œuvre peu coûteuse et à des conditions attractives. Elles s'ouvrent aussi à de nouveaux marchés et réalisent des économies d'échelle. Elle rend également accessible à la consommation une offre de produits et de services très vaste, susceptible de répondre à des besoins multiples, à des prix très concurrentiels.

Trois grands types d'avantages sont, donc, procurés par l'ouverture : l'effet de dimension, l'effet de concurrence et l'effet de diversification. La mondialisation pousse les entreprises à accroître leur valeur ajoutée et à améliorer leur compétitivité, c'est-à-dire à offrir des biens ou des services innovants, de bonne qualité et à un bon prix.

¹REINERT, E S., 1994. Competitiveness and its Predecessors – a 500-year Cross-National Perspective. Paper prepared for the Business History Conference. Williamsburg, Virginia. March p 11-13.

1) Mondialisation libéralisation, ouverture et concurrence :

1-1 : Mondialisation et ouverture :

« Le terme « mondialisation » est très fréquemment utilisé pour décrire l'internationalisation croissante des marchés de biens et de services, du système financier, des entreprises, des secteurs d'activité, de la technologie et de la concurrence »².

Il existe trois principales forces qu'ont joué un rôle primordial dans le processus de mondialisation : la libéralisation des circulations de capitaux et la déréglementation, particulièrement des services financiers ; la vaste ouverture des marchés aux échanges et à l'investissement, encourageant l'accroissement de la concurrence internationale ; et le rôle essentiel qu'ont joué les technologies de l'information et de la communication dans l'activité économique. Le processus de mondialisation pourrait être considéré initialement comme un phénomène particulièrement micro-économique, déplacé par les stratégies et le comportement des entreprises qui ont répondu favorablement à ces changements. Les pouvoirs publics, ont aussi joué un rôle important, à travers les organisations internationales. Aussi le GATT, puis l'OMC a participé à l'expansion du processus de mondialisation et d'ouverture des marchés grâce à la réduction régulière des barrières tarifaires via différents cycles de négociations commerciales, alors que le FMI a travaillé pour garantir un fonctionnement convenable du système monétaire international³.

Sous les conditions d'une économie mondialisée, les frontières nationales et les distances se sont considérablement estompées suivant que les obstacles aux transactions économiques aient été supprimés. L'interdépendance des marchés dans les différentes nations est devenue de plus en plus une réalité à cause de mutations induites par la dynamique des échanges, des capitaux et des flux technologiques, qui ont comme principaux vecteurs les firmes multinationales, ces firmes se sont organisées en réseaux transnationaux dans un contexte de vive concurrence internationale et d'interactions stratégiques grâce aux technologies de l'information et de la communication.

1-2 : Risques et opportunités de la mondialisation :

Pour s'intégrer à l'économie internationale, la mondialisation offre aux pays en développement de nombreuses potentialités. On peut ajouter, à cet effet, que la croissance

²OCDE, 2005. Mesurer la mondialisation, Manuel de l'OCDE sur les indicateurs de la mondialisation économique. P. 16

³OCDE, Mesurer la mondialisation. Ibid.

continue du commerce international et la consolidation des normes multilatérales et des mécanismes de règlement des différends, dans le cadre de l'OMC, représentent des facteurs favorables. Les pays en développement sont également obligés à rendre leurs politiques compatibles avec les mécanismes institutionnels imposés par l'OMC, ce qui s'avère difficile voire très contraignant et limitatif.

Le développement financier mondialisé qui a créé des possibilités de financement et de couverture des risques financiers, a également dévoilé les grands problèmes qui découlent de l'asymétrie entre les forces du marché et la faiblesse dans les réglementations (cadres institutionnels). À ces difficultés viennent s'ajouter les problèmes propres aux marchés financiers et, notamment la volatilité, qui a frappé de manière violente les pays émergents durant les trois dernières décennies. Ces phénomènes sont ajoutés à l'incapacité du marché à faire la distinction entre les différents groupes d'emprunteurs, ce qui donne un effet de "contagion" sur le plan du comportement du marché financier, aussi bien dans les périodes d'essor que de crises. Les pays en développement sont alors confrontés à une mondialisation risquée à cause de l'instabilité financière qui peut avoir un impact négatif sur la croissance économique⁴.

Parmi les symptômes de la mondialisation on trouve également la forte concentration économique existant à travers le monde et les tensions associées à la répartition causées par ce phénomène, entre une nation et une autre et au sein d'une même nation. Cette situation s'explique particulièrement par de fortes obligations concernant l'éducation et le savoir, exigées par la technologie et les marchés mondiaux qui menacent d'écarter du processus tous ceux qui sont insuffisamment préparés et de concentrer davantage la disponibilité de ces technologies et le développement des nouveaux savoirs toujours aux mains de quelques pays, groupes sociaux et firmes.

Ce phénomène de mondialisation peut aussi participer au développement et à la valorisation d'avantages comparatifs liés à l'environnement, spécialement, l'exploitation raisonnable du capital naturel à valeur économique, écologique ou à valeur esthétique, scientifique et historique. Ces facteurs positifs peuvent mener à un nombre illimité de politiques liées au développement de l'écotourisme, à la recherche de nouveaux médicaments ou produits agricoles, à l'exploitation du savoir expérimental dans la gestion des ressources naturelles et

⁴OCAMPO, J A. & MARTIN, J., 2005. Mondialisation et développement : Un regard de l'Amérique latine et des Caraïbes, Santiago du Chili. PP. 26-2

des propriétés économiques de la biodiversité locale, à l'exploitation de l'offre écologique régionale et à la valorisation ayant pour but la prospérité de créneaux écologiques uniques. Au niveau d'une nation, la mondialisation peut soutenir l'amélioration des politiques publiques en augmentant l'exécution de stratégies à court et à moyen terme qui auraient un impact négatif sur le développement à long terme. Et parmi les risques qui se posent dans ce fait : la perte éventuelle d'avantages comparatifs traditionnels, sans être remplacés par d'autres⁵.

2) Ouverture et concurrence : l'impérative de compétitivité :

À l'ère de la mondialisation, l'ouverture des économies à la concurrence internationale est un événement indispensable, global et quasiment inéluctable. C'est un événement indispensable, car la théorie et la pratique nous apprennent qu'aucun pays ne peut, logiquement, prétendre fournir tous les biens que ses agents souhaitent consommer ou investir. Il sera donc avantageux pour tous de se spécialiser et d'importer de l'extérieur ce que les entreprises du pays produisent relativement plus cher que celles de ses partenaires. Le pays obtiendra donc plus de biens par l'échange qu'il n'aurait pu en produire à l'intérieur par des facteurs contenus dans ses exportations.

C'est un événement global, qui s'amplifie dans le temps et dans l'espace. Dans le temps, où nous constatons que toutes les nations effectuent, de manière graduelle, une partie de plus en plus importante de leur PIB avec l'extérieur, comme dans l'espace où les nations sont d'autant plus ouvertes que leur dimension économique est réduite, les empêchant, peut être, de produire rentablement de nombreux biens, et les menant à se spécialiser sur un nombre limité de produits.

Enfin, c'est un événement incontournable, comme l'indique la volonté de la quasi-totalité des pays du monde d'adhérer à l'OMC, d'en appliquer les règles, et de profiter de ses avantages, même si cela peut les mener à changer leur législation interne.

Cette tendance d'ouverture à l'international, mène à unifier le marché mondial. Le premier impact de cette ouverture est, alors, la naissance d'une concurrence directe des appareils productifs des différents pays : il y aura confrontation sur les marchés des produits offerts par les entreprises de différentes nations, et les combinaisons de prix et de qualité qui sauront le mieux répondre aux attentes des consommateurs l'emporteront. Il surviendra donc que certaines nations réussissent mieux que d'autres à s'intégrer au système économique mondial,

⁵OCAMPO, J A. & MARTIN, J., 2005. Mondialisation et développement : op-cit.

et profiteront d'une amélioration continue de leur position grâce à une dynamique de l'ouverture et de l'avantage comparatif. Par contre d'autres verront la concurrence extérieure diminuer leurs capacités de production et l'ouverture paraîtra se réduire pour eux à l'émergence d'une contrainte additionnelle et à une réduction du degré d'autonomie de leur politique économique⁶.

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'extension des échanges, la libéralisation des mouvements de capitaux ainsi que les progrès réalisés dans le domaine des techniques de communication ont eu pour conséquence de renforcer ce que l'on appelle la « concurrence globale »⁷. La théorie économique classique nous apprend que la concurrence fonctionne le mieux et produit des résultats affirmés lorsque le marché est relativement dispensé de distorsions.³ Beaucoup d'analyses montrent que la concurrence est un élément indispensable du renforcement et du maintien de la compétitivité d'une économie. « La concurrence est une dimension essentielle de la vie sociale organisée. Elle est un phénomène normal de l'économie et une source importante de production de la richesse. La concurrence en vue d'exploiter les ressources naturelles et de créer des ressources artificielles pour satisfaire, à faible coût et avec une qualité majorée, les besoins individuels et collectifs a largement contribué au bien-être de nos sociétés. La concurrence est l'une des forces motrices de l'innovation technologique et de la croissance de la productivité »⁸.

La concurrence est en mesure de garantir l'utilisation optimale des ressources au profit de tous, selon la théorie économique. Elle a joué également un rôle primordial dans l'expansion des économies et le progrès socio-économique.

« La force intime de la concurrence, qui explique sa valeur élevée aux yeux de la société, tient au fait qu'elle signifie « rechercher ensemble » (en latin, cum petere). Trouver à plusieurs la meilleure solution à un problème, au bon endroit et au moment opportun. Elle veut aussi dire que le choix ne se limite pas à un seul »⁹.

On arrive parfois à estimer que les objectifs tracés de la politique de la concurrence pourraient être atteints, au moins partiellement, sous l'égide des politiques d'ouverture du commerce et

⁶HENNER, H-F., la politique de compétitivité dans le cadre de la mondialisation. PP. 3-4

⁷CNUCED, 2001. Protection du consommateur, concurrence, compétitivité et développement. TD/B/COM.1/EM.17/3. P. 05.

⁸Groupe de Lisbonne, 1993. Limites à la compétitivité : pour un nouveau contrat mondial, Paris: La Découverte. P. 156

⁹Ibid.

de l'investissement. Par exemple, une petite économie ouverte, peut obtenir des avantages importants pour la concurrence sur de nombreux marchés en autorisant des fournisseurs étrangers à disputer ces marchés¹⁰. De même, les politiques d'ouverture de l'investissement devraient rationnellement permettre de réduire les possibilités qu'ont les firmes du pays d'accaparer les marchés et de bénéficier de rentes monopolistiques. La validité de l'idée selon laquelle ces politiques peuvent se substituer à une politique de la concurrence est basée sur l'hypothèse que ces influences extérieures viendront à bout des structures anticoncurrentielles du marché. Or, ce n'est pas toujours vrai. La compétition entre les firmes ne peut pas être renforcée par l'ouverture, et dans certaines circonstances c'est même l'inverse qui se produit. Cela tend à montrer le rôle spécifique de la politique de la concurrence. Il y a des branches d'activité qui sont plus insoumises à la concurrence que d'autres. L'exemple le plus courant c'est les secteurs opérant en réseaux tels que celui de l'électricité ou de l'eau. Ces secteurs nécessitent d'énormes investissements et des fonds lourds ce qui empêche d'y pénétrer, de plus, leur marché dispose de peu de structures concurrentielles même avec une participation étrangère. Ici, une réglementation s'impose¹¹.

L'ouverture des économies les conduit à être confrontées à la concurrence internationale. La bonne insertion des pays dans un marché mondial élargi semble devoir passer par un renforcement de la compétitivité des produits et des firmes et même de leur environnement¹².

D'une part, la concurrence montre la nécessité pour les firmes d'affronter leurs concurrents sur tous les marchés et dans plusieurs domaines. Les firmes sont obligées de mobiliser simultanément toute une palette de compétences pour faire face à cette concurrence. Dans ce nouveau cadre, leur compétitivité dépend de plus en plus de la synergie engendrée par un éventail de savoirs spécialisés technologiques, industriels, commerciaux, financiers, administratifs et culturels issus de plusieurs régions géographiques. Désormais, de plus en plus de firmes sont en concurrence sur leur propre marché comme sur les marchés extérieurs avec d'autres firmes en provenance du monde entier.

D'une autre part, dans une économie mondialisée, la compétitivité des firmes, des industries et même des nations dépendent de l'innovation et la flexibilité nécessaires pour s'adapter au

¹⁰Cf. BOUDHIAF, M. & SIROEN, J-M., 2001. Ouverture économique et développement réalité et ambiguïtés d'une relation, in ouverture et développement économique. Collection approfondissement de la connaissance économique. Paris: Economica. P 17

¹¹Rapport du commerce mondial, 2004. P. 160.

¹²HENNER, H-F., la politique de compétitivité dans le cadre de la mondialisation. Op.cit. PP. 3-4

changement permanent des conditions du marché. Le perfectionnement continu des technologies, des produits, des procédés, et l'amélioration de l'environnement des affaires sont ainsi devenues les bases du maintien de la compétitivité dans une économie internationale libéralisée.

3) La compétitivité : gènes et évolution :

Un simple constat de la pratique et la théorie du management révèle qu'un flux continu de nouveaux concepts naissent, deviennent à la mode, puis disparaissent du jargon du management. Mais exceptionnellement, le terme compétitivité est passé de la théorie du management au domaine de l'économie et la politique publique. Et malgré d'être dans la plupart du temps mal défini, le terme compétitivité semble combler un besoin dans le discours public.

En outre, ce concept nous conduit à des questions importantes qui sont essentielles pour la compréhension de la répartition des richesses, au niveau national et international.

Selon REINERT (1995) malgré son apparition relativement récente sur la scène, le terme compétitivité, porte sur des questions qui ont été centrales dans les politiques publiques au moins au cours des 500 dernières années¹³. L'auteur souligne aussi que l'utilisation correcte du terme compétitivité expose des faiblesses importantes dans le paradigme économique néoclassique. Cela pourrait alors rendre compte de la véhémence avec laquelle certains économistes, du courant dominant, attaquent l'utilisation du terme.

4) Définition du concept compétitivité :

Comme nous l'avons vu, « le terme "compétitivité", dont l'origine latine (com petere) évoque l'idée de "rechercher ensemble", mais aussi celle de "se rencontrer en un même point", 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 »¹⁴.

La revue de la littérature traitant la notion de compétitivité montre l'absence d'une définition unique du terme pour orienter les efforts des chercheurs. Il apparaît également que ce concept

¹³ REINERT, E S., Competitiveness and its Predecessors - a 500-year Cross-National Perspective. Op.cit. P. 1

¹⁴DEBONNEUIL M. & FONTAGNE, L., 2003. Compétitivité. Paris: La Documentation française. PP. 12-13.

change avec chaque niveau d'analyse menée (firme, secteur, pays), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin le but de l'analyse. Pour éclairer ce point, nous allons présenter quelques définitions ci-après :

- 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 individus (définition académique).
- Une version plus courte, moins complète mais plus orientée vers le monde des affaires est aussi utilisée : La compétitivité des nations analyse et classe la capacité des nations à créer et maintenir un environnement qui soutient la compétitivité des entreprises (business définition). (IMD)¹⁵.
- 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 Milham, 1990)¹⁶.
- 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. (Landau, 1992).
- Au niveau d'une région ou d'un pays, la compétitivité est définie par la Commission européenne comme "l'ensemble des facteurs essentiels à une réussite économique à long terme". "Une nation est compétitive si elle parvient à accroître durablement le bien-être de ses habitants. Avec l'augmentation de la productivité des facteurs de production".

¹⁵PHILIPPAS, N., 2005/10-11A. Compétitivité : Classements internationaux, SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie. Carrefour de l'économie. P. 6.

¹⁶LACHAAL, L., La compétitivité : Concepts, définitions et applications, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT). P. 30

Section 2: La compétitivité des entreprises

Avec la libération des échanges, la compétition mondiale est devenue une réalité. Toutes les entreprises industrielles et commerciales à l'exception des plus petites ou des plus locales se rendent compte que leurs principaux concurrents sur le marché sont souvent des entreprises étrangères.

Dans ce nouveau contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et des clients toujours plus exigeants, les entreprises qui veulent devenir compétitives ou se maintenir en état de compétitivité doivent concevoir des stratégies de développement et de commercialisation selon une optique mondiale pour faire face à cette concurrence internationale. Ces entreprises doivent aussi associer à ces stratégies externes axées sur les couples produits-marchés des stratégies internes adaptées.

1) La compétitivité des entreprises une notion complexe :

La majorité des recherches tendait à attribuer les raisons du succès à une source particulière et expliquait la compétitivité de certaines entreprises par un seul facteur. Ce facteur pouvait être le prix ou le hors prix, l'abondance des inputs, l'organisation et un système de gestion efficace... Or quand il s'agit de saisir un phénomène aussi complexe que la compétitivité, l'explication multicritère est la plus réaliste. Ce type de démarche qui s'apparente à l'analyse systémique, celle consacrée par Porter¹⁷ à l'explication de la compétitivité internationale, semble être la plus appropriée même pour comprendre des phénomènes autres qu'économiques, ou pour expliquer les sources du succès quand il y a une lutte, un concours ou une compétition.

Un succès n'est jamais expliqué par un phénomène pris individuellement, mais par l'ensemble des phénomènes qui ont contribué à cette réussite. La compétitivité est donc perçue comme un concept complexe, aux contours imprécis et mal cernés.

Par ailleurs Crouch et Ritchie affirment que « la complexité du concept de la compétitivité est due à l'unité d'analyse ainsi qu'aux points de vue de ceux qui l'étudient. Les politiciens perçoivent la compétitivité en tant qu'intérêt économique avant tout. Les industriels la

¹⁷Porter M. (1986), « L'avantage concurrentiel », Inter Éditions, Paris. P 6.

recherchent plutôt pour le bien et le développement de leur propre industrie. Les entrepreneurs et dirigeants d'entreprises y voient des avantages face au marché dans lequel ils évoluent »¹⁸. La compétitivité a donc des implications et des significations variables selon les acteurs professionnels qui la recherchent.

L'examen de la littérature traitant du concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs.

En effet, c'est un concept qui n'a pas de référence théorique vraiment clair, et qui a fait l'objet d'une controverse. Ce qui démontre bien la diversité des notions attachées à ce concept. D'ailleurs beaucoup de théoriciens ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept et de ses fondements.

Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après.

Martinet a défini la compétitivité comme étant « L'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations »¹⁹.

De son côté Pascallon stipule « Qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents »²⁰.

Pour Sharples et Milham « La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des

¹⁸Crouch et Ritchie. (1999), « Tourism, Competitiveness and societal prosperity », Journal of business research 44, pp.137-152.

¹⁹Martinet A. (1984), « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », dans Percerou R. (sous la direction de) Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises », Ed Economica, Paris , p.16.

²⁰Pascallon P. (1984), « L'assurance qualité facteur de compétitivité ? », dans Percerou R.(sous la direction de), Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises, Ed Economica, p.21

autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »²¹.

Dans les définitions citées ci-dessus l'accent est mis surtout sur la notion de concurrence. Dans d'autres définitions qu'on verra plus loin (comme celles du : BCG, Lesca, Courbis..) On insiste plutôt sur les facteurs ou contours de la compétitivité.

En effet, la question de compétitivité a suscité et suscitera plus d'intérêt, ceci apparaît clairement dans la diversification d'approches de la notion de compétitivité. Cette divergence a donné naissance à plusieurs contours pour le concept de compétitivité.

2) Les contours de la compétitivité des entreprises :

Il est possible de distinguer trois types de contours de la compétitivité :

- ✓ Le contour unidirectionnel basé sur le coût de production ou sur les prix de vente.
- ✓ Le multidimensionnel basé sur plusieurs facteurs.
- ✓ Le contour basé sur la part de marché.

La complémentarité de tous ces contours et la combinaison de tous les facteurs de compétitivité permettent d'obtenir un meilleur résultat et maintenir une part importante du marché.

2-1: Le contour unidirectionnel basé sur le coût de production ou sur les prix de vente :

Cette approche est basée sur la diminution des coûts de production, le rapport initial du Boston Consulting Group (B.C.G) soutient l'idée suivante «Dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, c'est-à-dire a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces, pour des coûts des facteurs équivalents »²².

Ainsi pour le BCG, la diminution des coûts s'explique par l'effet d'expérience cumulée et l'échelle de la production : donc l'entreprise la plus compétitive sera celle qui a la plus grande part de marché.

²¹Sharples J. et Milham N. (1990), « Long run competitiveness of Australian agriculture », USDA, Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report , p.243.

²² Boston Consulting Group (1984), « Les Mécanismes Fondamentaux de la compétitivité », Ed Hommes et Techniques, 4^{ème} édition, Paris, p.34.

Cependant, la définition de Bienaymé considère le prix de vente comme un critère central de référence de la compétitivité, il écrit : « 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, mais suffisant pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produits primaires et semi-finis) et dégager une marge Bénéficiaire supérieure ou égale à ses concurrents»²³. Bien qu'introduisant, l'idée de comparabilité et de concurrence potentielle, cette définition peut devenir peu pertinente si la rivalité est portée sur d'autres variables telles que la qualité des produits et la part de marché.

2-2: Le contour multidimensionnel :

Par ailleurs, d'autres chercheurs en gestion ont développé une approche qui souligne davantage l'aspect multidimensionnel du concept de compétitivité.

Dans ce sens par exemple, les travaux de Feurer et Chaharbaghi soutiennent que pour certaines firmes la compétitivité est l'«habilité d'une entreprise à convaincre les consommateurs de choisir ses prestations plutôt que celles offertes par les concurrents »²⁴.alors que d'autres entreprises y voient « la capacité à continuellement améliorer l'offre »²⁵.

Dans le même sens, Meier, présente la compétitivité comme étant « la capacité d'une entreprise à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'argumenter son efficience et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel »²⁶.

Selon Dwyer et Kim, pour une entreprise la compétitivité signifie « la création de nouvelles possibilités de croissance qui créent de la valeur pour les associés et les actionnaires »²⁷.

La référence à plusieurs facteurs pour définir la compétitivité attire comme on le constate plusieurs auteurs et d'après les travaux de Lesca, l'entreprise pour se développer et maintenir un avantage compétitive, elle doit d'abord porter attention aux critères suivant²⁸: La position

²³Bienayme A. (2006) «Principes de concurrence »,Ed Economica, Paris. p.59.

²⁴Feurer et Chaharbaghi (2003), « Defining competitiveness : a holistic approach », Management Decision, Vol.6, n°5, pp 369-414

²⁵Ibid.

²⁶Meier O. (2005), « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris, p.9.

²⁷Dwyer.L et Kim.C. (2003), « Destination competitiveness : determinants and indicators », Current Issues in tourism, Vol.6, n°5,2003, pp.369-414

²⁸Lesca H. (2004), «Avantage compétitive Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning », Ed Management & Société, Paris, p.103.

sur le marché, la recherche et l'innovation, la qualité de service rendu à la clientèle, les coûts et les prix, la productivité et la rentabilité et la qualité et le rapport qualité/prix.

Dans le même ordre d'idées, les travaux du PIMS (Profit Impact of Market Strategy) ont soutenu l'importance de la part de marché comme facteur de compétitivité (cette approche sera développée ci-dessous). Ces travaux ont insisté surtout sur d'autres variables notamment : la qualité relative, le niveau de différenciation, le degré d'intégration et en particulier les dépenses en marketing et en recherche et développement²⁹.

Dans le même ordre d'idée d'après l'OCDE³⁰ : La compétitivité d'une entreprise est favorisée par plusieurs facteurs, parmi lesquels on cite : La R&D structurée, la conception, l'ingénierie et la fabrication industrielle; la capacité de combiner les activités internes de R&D et d'innovation en collaboration avec les universités et les autres entreprises; les démarches entreprises dans le but d'améliorer les compétences des travailleurs et des employés par le biais d'investissements dans la formation professionnelle et d'accroître la responsabilité des travailleurs au chapitre de la production...etc.

Il est évident que ces indicateurs peuvent être utilisés dans la mesure où les entreprises arrivent à bien les cerner. Ceci étant vrai pour les grandes entreprises. Par contre, les PME sont incapables de contrôler tous ces indicateurs. Mais la compétitivité est déterminée par un ensemble de facteurs et implique d'autres facteurs notamment la gestion interne de l'entreprise, la capacité d'investissement, la capacité d'adaptation à la demande et à l'environnement³¹.

2-3: Le contour basé sur la part du marché :

Beaucoup d'auteurs font de la part du marché la clé de voûte de leur définition, ainsi par exemple 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 »³². Aussi, d'autres

²⁹Pour plus de détails sur les travaux et résultats du PIMS, cf .Schoeffler S., Buzzel R. et Heany D.(1974), « Impact of strategy planning on profit performance », Harvard Business Review, p.137-145.

³⁰OCDE. (1993), « Les PME : technologie et compétitivité », Etude préparée par Estimé M-F, Drillhon G et Julien P-A

³¹Scott B.R et Lodge G.C .(1985), «Competitiveness in the world economy», Harvard Business School Press , Boston, MA

³²Courbis R (1975) « Compétitivité et croissance en économie concurrentielle », Ed Dunod, p.21.

auteurs qualifient la compétitivité comme suit «la compétitivité se traduit par la performance d'une entreprise comparée à celle des concurrents et par évaluation de sa part de marché»³³.

En effet, tous les facteurs qui concurrencent directement ou indirectement à l'amélioration ou à la dégradation de la compétitivité d'une entreprise ont une incidence sur la part du marché de celle-ci, de là le caractère extensif et riche de ce type de définition.

La majorité des approches de la compétitivité vue ci-dessus étaient fondées sur les mêmes aspects : Soit, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les devancer, ou bien, il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.

A présent, l'analyse de la compétitivité est partout, c'est devenue la préoccupation de différents organismes internationaux, à savoir : le Pricewaterhouse Coopers Développement, qui définit la compétitivité comme étant : « La capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité»³⁴.

Ainsi, la compétitivité d'une entreprise exprime ses performances à long terme, c'est-à-dire essentiellement sa croissance³⁵. Elle est liée à ses produits, ses prix, son positionnement. En termes relatifs, elle introduit une dimension de comparaison entre concurrents (notamment à travers des opérations de Benchmarking). 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.

3) La compétitivité des entreprises en pratique :

Les définitions et contours de la compétitivité cités ci-dessus, larges et englobantes, n'échappent pas à une traduction opérationnelle, beaucoup plus réductrice, sous la forme de différents indicateurs multicritères, très critiqués.

³³Mucchielli J.L. (2002), «La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants », Accomex, n°44, mars-avril. P 09-19.

³⁴Pricewaterhouse Coopers Développement (2002), « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie » (disponible à l'adresse : <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>)

³⁵Mucchielli J.L. (2002), op.cit.

Selon McFetridge, la compétitivité des entreprises est associée à la rentabilité la productivité, à la maîtrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, l'innovation technologique et aux qualités des produits³⁶.

Ainsi, l'analyse des indicateurs de part de marché peut s'accompagner de l'examen de ratios plus précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité : Les taux de marges (excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée), par exemple, permettent de mesurer la capacité d'une entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix, l'excellence de ses processus de production, ses compétences en matière de gestion des ressources humaines³⁷.

D'autres ratios permettent de classer les entreprises les unes par rapport aux autres ou de comparer la compétitivité de deux ou plusieurs groupes homogènes. Parmi ces ratios on trouve: le taux de profit (Excédent brut global/capital engagé), la productivité apprenante du travail (valeur ajoutée global/effectifs salarié), la rentabilité économique, le taux d'autofinancement, les parts de marché³⁸.

3-1: La compétitivité commerciale :

Il s'agit ici d'apprécier la capacité de l'entreprise à défendre durablement ses avantages concurrentiels et à générer un chiffre d'affaire.

Pour cela, il est primordiale pour l'entreprise de bien cerner les différences spécifiques en terme de clientèle visée et de mix-marketing. L'analyse du marketing-mix permet de tirer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent de mesurer la compétitivité commerciale d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent être répartis en cinq critères, à savoir : La politique de produit ; la politique de prix; la politique de la force de vente et de la distribution et enfin la politique de communication.

➤ Politique de produit :

L'analyse de la politique de produit permet de déterminer certains avantages concurrentiels de l'entreprise et de définir surtout les métiers et activités de l'entreprise. Parmi les critères d'analyse nous retrouvons : Le cycle de vie des produits, le volume des ventes, la part de marché, la répartition géographique du chiffre d'affaire, l'image de marque, le portefeuille

³⁶McFetridge D.G. (1995), « Competitiveness : Concepts and Measure », Occasional paper, n°5, Industry Canada. P 50

³⁷Mucchielli J.L. (2002),.op.cit.

³⁸ Ibid, p.10

produit, l'étendue de la gamme, degré d'originalité des produits, degré de différenciation des produits, degré d'innovation, taux de fidélité de la clientèle, renouvellement de la clientèle, importance du service après-vente.

➤ La politique de prix :

L'étude de la politique de prix reste tributaire du type de stratégie concurrentielle retenue¹ et des conditions du marché. A cet effet Kotler déclare que « lorsqu'une entreprise décide de modifier l'un de ses prix, elle doit anticiper les réactions probables des clients et de la concurrence »³⁹.

Peut être analysé à travers notamment : le positionnement par rapport au prix psychologique, le rapport prix-qualité, la marge sur coût variable, la rentabilité sur prix de revient et la rentabilité sur capital investi.

➤ La politique de la force de vente et de la distribution :

L'évaluation de la compétitivité de distribution et de force de vente est primordiale. En effet, une force de vente et un réseau de distribution adaptés constituent à la fois des sources d'amélioration des avantages concurrentiels et un terrain d'économie potentielle.

Les réseaux et circuits de distribution sont soumis actuellement à une évolution constante et parfois profonde (développement des systèmes verticaux, horizontaux, multi-circuits et du commerce électronique). D'où l'intérêt accordé à l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs du processus de distribution. Ces derniers peuvent influencer de manière déterminante la rentabilité de l'entreprise et parfois même sa survie.

La compétitivité de distribution se mesure par : La disponibilité des moyens logistique, la qualité du réseau de distribution, sa couverture géographique, la répartition par canaux de distribution du chiffre d'affaire, la présence des produits dans les points de vente, les référencements, les réseaux de distribution indirects...etc.

La force de vente assure le lien entre l'entreprise et ses clients. Sa compétitivité peut être mesurée à travers l'analyse des critères suivants : le nombre de vendeurs, leurs statuts, leurs motivations, leurs degrés de connaissances des concurrents et clients, leurs expériences et qualifications, leurs attitudes par rapport à l'innovation, leur couverture et répartition géographique et enfin et surtout l'efficacité de cette force de vente.

³⁹ Kotler P et al. (2006), «Marketing management», 12ème édition, Ed Pearson Education, Paris, p.526

➤ La politique de communication:

La compétitivité commerciale d'une entreprise ne se limite pas à la compétitivité de sa politique de produit, de prix et de distribution mais passe aussi par la compétitivité de sa politique de communication.

Cette compétitivité permet une meilleure valorisation de l'image corporate de l'entreprise et de mesurer les liens de dépendance entre l'entreprise et ses clients. En particulier, elle revêt aujourd'hui un caractère stratégique, en raison de l'importance prise par les médias dans l'économie moderne et du rôle de la confiance (et de l'image) dans le choix des investisseurs financiers⁴⁰.

L'image et la notoriété de l'entreprise et de sa marque, l'efficacité de la publicité, l'efficacité de la promotion, l'efficacité du marketing direct sont quelques éléments de mesure de la compétitivité de la communication d'une entreprise.

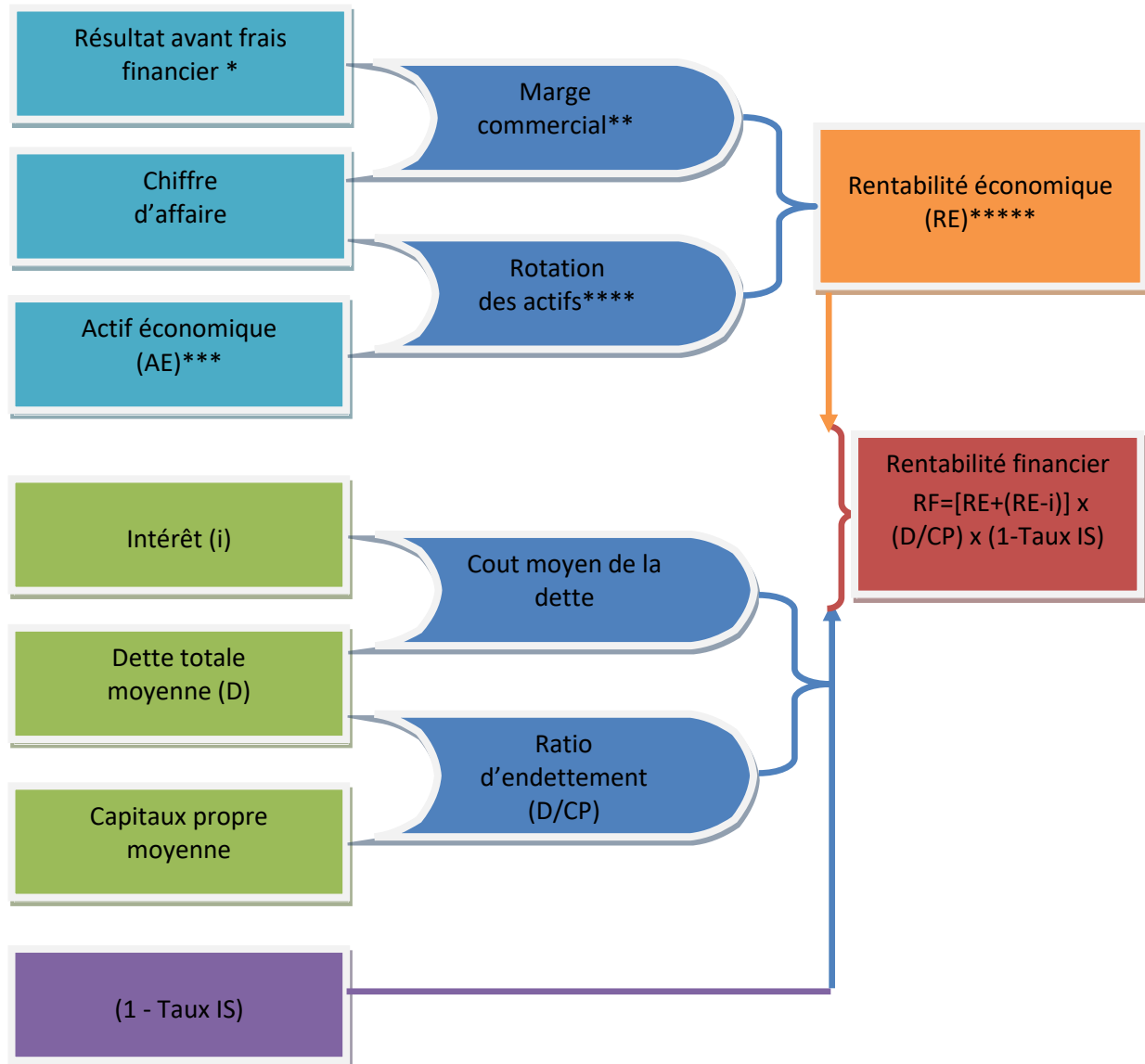
3-2: La compétitivité financière :

Dans le domaine financier, la compétitivité d'une entreprise s'apprécie au regard de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à maintenir de grands équilibres financiers tout en faisant face aux risques qui y sont associés. Les principes généraux de création de valeurs sont résumés dans la figure 1.

Pour compléter l'analyse de la compétitivité financière il est important de vérifier aussi le maintien des grands équilibres financiers, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rester viable à moyen terme sur le plan financier.

⁴⁰ Meier O. (2009), «Dico du manager», Ed Dunod, Paris, p.30.

Figure 1 Principes de créations de valeur



Meier O. (2005), op.cit, p.169

- ❖ Résultat avant frais financier (RAFF)= Chiffre d'affaire – Charges décaissables d'exploitation – Dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises.
- ❖ Marge commerciale= (Résultat d'exploitation avant intérêt – impôt normatifs) / Chiffre d'affaire.
- ❖ Actifs économique (AE) = Immobilisation nettes (corporelles et incorporelles) + Besoins de fonds de roulement d'exploitation (Actif circulant –Dettes d'exploitation).
- ❖ Taux de Rotation des actifs= Chiffre d'affaire/ actif économique.
- ❖ Rentabilité économique= RAFF× T/AE où T est le taux d'IS applicable à l'entreprise.

Certains ratios et indicateurs permettent d'étudier la structure financière d'une entreprise et d'analyser ses équilibres financiers. Nous pouvons citer : L'évolution des capitaux propres, l'évolution du fond de roulement, le flux de trésorerie net annuel, le ratio d'endettement (Dettes financières/Capitaux propres), le taux de versement des Dividendes (Dividendes/Résultat à répartir), la capacité de remboursement des emprunts (CAF/ Dettes financières)⁴¹.

Par ailleurs, dans une perspective de gestion des risques il est important de vérifier la solvabilité² de l'entreprise. La mesure du risque passe par l'estimation de l'actif net corrigé, c'est-à-dire de la valeur de revente de tous les actifs de l'entreprise moins l'ensemble de ses dettes.

Trois ratios permettent de mesurer le risque de liquidité : le ratio de liquidité générale (actifs liquidables à moins d'un an/ dettes exigibles à moins d'un an), le ratio de liquidité réduite (actifs liquidables à moins d'un an- stocks)/dettes exigibles moins d'un an), le ratio de liquidité immédiate (titres de placement et disponibilités/ dettes exigibles à moins d'un an).

3-3: La compétitivité technique :

La compétitivité technique d'une entreprise passe par l'analyse de sa capacité à posséder un bon potentiel de production et de recherche. Ainsi l'entreprise doit s'assurer de disposer les ressources nécessaires pour suivre les évolutions technologiques et pouvoir maintenir ses avantages concurrentiels face à une concurrence féroce en perpétuel développement.

Une bonne capacité technique s'apprécie à travers les critères suivants : taux d'utilisation des capacités, degré d'automatisation, niveau de modernisation des procédés, degré de maturité des équipements, qualification technique de la main d'œuvre, degré de standardisation de la production, rythme de renouvellement des équipements.

La capacité de recherche quant à elle se mesure à travers notamment : Les dépenses en recherche & développement (% du chiffre d'affaire), le nombre de chercheurs, le nombre de brevets déposés, les relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle, le recours à des nouvelles matières et matériaux, le niveau de conception d'équipements et de matériels nouveaux, la part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire et dans les résultats opérationnels de l'entreprise et le degré de formalisation de la gestion des projets innovants

⁴¹Meier O. (2005), « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris, p.170.

3-4: La compétitivité humaine et sociale :

La performance d'une entreprise s'apprécie également au regard de la capacité de l'entreprise à assurer une forte attractivité vis-à-vis des salariés à fort potentiel, à l'optimisation de leur rendement et au degré de conservation des meilleurs éléments. Ainsi l'appréciation de la compétitivité sociale passe par l'analyse de trois variables : la variable attractivité, la variable productivité et la variable fidélité.

Quelques indicateurs permettent de mesurer l'attractivité tels que : l'image de l'entreprise et sa capacité d'attractivité, la rémunération, l'intéressement du personnel, la protection sociale, le dialogue social, les avantages sociaux, le degré d'intégration des salariés, le niveau de qualification, la qualité des formations, la gestion des carrières, le développement de l'apprentissage, la politique de mobilité fonctionnelle et la politique de mobilité géographique.

Comme critères de productivité nous pouvons citer : la productivité par salarié, la flexibilité sociale, les rythmes de travail, les conditions de travail y compris les dispositifs de sécurité, le dynamisme et initiative du personnel, l'ouverture à la mobilité, l'adéquation des effectifs/besoins, le climat général, le nombre de conflit et grèves, le nombre de pannes et arrêts de travail. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des employés.

Enfin, l'analyse de la compétitivité sociale ne dépend pas seulement de la capacité de l'entreprise à attirer des profils intéressants et de leur rendement mais se manifeste également dans la capacité de les conserver. Pour apprécier cet aspect, il serait utile d'étudier notamment : La pyramide des âges, le taux d'absentéisme, le niveau de satisfaction du personnel, le taux de rotation du personnel, le degré d'engagement du personnel, le degré de participation des salariés et le degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe.

3-5: La compétitivité managériale :

L'objectif de l'étude de la compétitivité managériale est d'analyser l'aptitude des dirigeants à développer et à bien gérer une organisation. Cela se manifeste à travers leurs : capacités d'anticipation et de prévision, capacité de leadership (engagement, animation, motivation, persuasion), capacité de coordination et de contrôle, capacité de communication en interne et en externe, capacité de définir une vision d'ensemble, capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement, capacité à apprécier et gérer les risques, capacité de

résolution des conflits, capacité de déléguer certaines décisions et en informer leurs collaborateurs.

Section 3: Outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise

La compétitivité est un concept difficile à mesurer. « Il existe cependant des instruments qui permettent d'y parvenir »⁴². Les études menées par les chercheurs du domaine de la gestion et de l'économie ont permis de mettre au point des méthodes et des outils permettant de faciliter la compréhension de la compétitivité d'une organisation. Parmi ces outils, nous distinguerons ceux permettant d'effectuer une analyse interne et ceux orientés vers l'environnement (analyse externe).

La plus part des définitions et approches étudiées ci-dessus insistaient sur les même aspects : pour certains, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les battre, pour d'autres, il s'agit de produire à coûts bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.

C'est Michael Porter qui a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse portérien se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché. Il ne s'agit pas ici de résumer ni même se synthétiser la théorie de Porter, nous exposerons très brièvement les éléments de cette théorie qui nous permettent de progresser dans notre propos, à savoir les déterminants de la compétitivité d'une entreprise.

1) : Analyse interne de la compétitivité :

En interne, nous aborderons plus particulièrement trois approches : la chaîne de valeur, les stratégies de base de Porter et le carré magique.

1-1: La chaîne de valeurs :

D'une manière générale, les organisations s'attachent à développer la valeur proposée à leurs clients. Elles doivent comprendre comment cette valeur est créée ou perdue par une revue détaillée de leurs forces et faiblesses, notamment au travers des activités qu'elles développent. Afin de les aider dans ce sens, le concept de chaîne de valeur a été développé.

Ainsi, Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en utilisant un instrument qu'il qualifie lui-même de "fondamental" et qu'il appelle "la chaîne de valeur". Le fonctionnement d'une entreprise peut être en effet décomposé en un certain nombre d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le

⁴²Dwyer L. et Kim C. (2003), « Destination competitiveness: determinants and indicators », Current Issues in tourism, Vol.6, n°5, pp. 369-414.

produit. Chacune de ses activités peut être créatrice de valeur pour le client et (éventuellement) de marge pour l'entreprise. La valeur finale créée par une entreprise est mesurée par le prix que les clients consentent à payer pour obtenir son produit (ou service). L'entreprise est rentable si cette valeur est supérieure au coût global des opérations qui ont dû être effectuées.

Selon Fulconis «La chaîne de valeur permet d'examiner et de décomposer de façon systématique toutes les activités, distinctes mais interconnectées, qu'exercent une entreprise, ses clients et ses fournisseurs et qui donne naissance à la valeur»⁴³.

La chaîne de valeur d'une firme, à la base de sa compétitivité dans une industrie donnée, s'inscrit dans un système de valeur, ensemble des activités concourant à la création et à l'usage du produit, qui comprend les fournisseurs, les circuits de distribution et les différents clients⁴⁴.

Les activités de l'entreprise peuvent être regroupées en deux types : (voir figure 2)

- ✓ Les activités principales ou primaires qui consistent à acheter, produire et commercialiser et qui s'exercent à travers plusieurs fonctions de l'entreprise ;
- ✓ Les activités logistiques ou de soutien ont pour objet l'acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la coordination des activités et s'exercent à travers d'autres fonctions de l'entreprise.

1-1-1: Les activités primaires (principales) :

Ces activités assurent la production du bien ou du service et sont directement impliquées dans la création de valeur :

- La production qui utilise les matières premières et les composants pour réaliser le bien ou le service. Dans ce but, elle met en œuvre des activités de transformation des moyens de production comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et les opérations relatives aux installations.

⁴³Fulconis F. (1999), « Les structures en réseaux : nouvelles forme de concurrence ? », dans Krafft J., Le processus de concurrence, Ed Economica, Paris, p.27.

⁴⁴Khamassi-El Efrif F. et Hassainya J. (2001), « Analyse de la compétitivité des entreprises des produits agro-alimentaires : Pertinence et apports de l'approche filière », Options Méditerranéennes, Sér. B/n°32, p.226.

- La logistique interne et externe qui concerne la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. En interne, elle garantit la continuité des processus en assurant notamment les activités de stockages et de transport entre les unités de production. En externe, elle permet l'acheminement des produits et des services depuis les fournisseurs et vers les clients.
- La commercialisation et les ventes qui organisent les moyens par lesquels les produits ou services vont être proposés aux clients ou aux usagers. Les objectifs concernent la conquête du marché, c'est-à-dire qu'il faut découvrir, gagner et développer une clientèle, ceci devant se traduire en objectifs réalistes. Cette activité comprend notamment la vente, les réseaux de distribution et les services de communication associés. La valeur peut être associée au développement d'une réputation, d'une marque. La force de vente doit alors être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.
- Les services qui ont pour vocation de maintenir et de développer la valeur du produit. Cela concerne notamment les activités de service après-vente, de réparation, d'installation, de formation et d'ingénierie.

Ces activités primaires bénéficient du support des activités de soutien. Ces dernières améliorent l'efficacité et l'efficience des activités primaires.

1-1-2: Les activités de soutien :

Elles peuvent être regroupées en quatre catégories :

➤ Approvisionnement :

Les approvisionnements concernent les processus d'acquisition des ressources qui interviennent dans la production des biens et des services. La création de valeur repose sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles susceptibles d'être valorisés par le client final. Des « technologies » d'achat peuvent être mises en œuvre dans ce sens : listes de référencement, plate-forme d'achat, places de marchés électroniques.

➤ Développement technologique :

Toutes les entreprises s'appuient sur une ou plusieurs technologies pour les activités de production. Il peut s'agir d'actifs tangibles, de procédures plus ou moins formalisées, de

règles de décision plus ou moins automatisées, de savoirs plus ou moins tacites (négociation, communication).

Traditionnellement, dans l'activité industrielle, les technologies déterminantes sont celles qui sont en relation étroite avec la production telles que la conception, le développement des produits, des procédés... L'activité de développement technologique est essentielle pour maintenir la capacité d'innovation de l'organisation. Elle recouvre l'activité de recherche et développement, mais peut prendre d'autres formes : fertilisation croisée, boîtes à idées, concours, intéressement,

➤ Gestion des ressources humaines :

Cette activité, particulièrement importante, influence l'ensemble des activités primaires. Cela comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus. Dans les organisations actuelles, dont l'avantage compétitif repose sur les connaissances, les individus constituent une ressource (au sens de la théorie de la ressource) qu'il s'agit de développer car elle est spécifique, difficilement imitable et pouvant être valorisé par la production de biens et de services⁴⁵.

➤ Infrastructure :

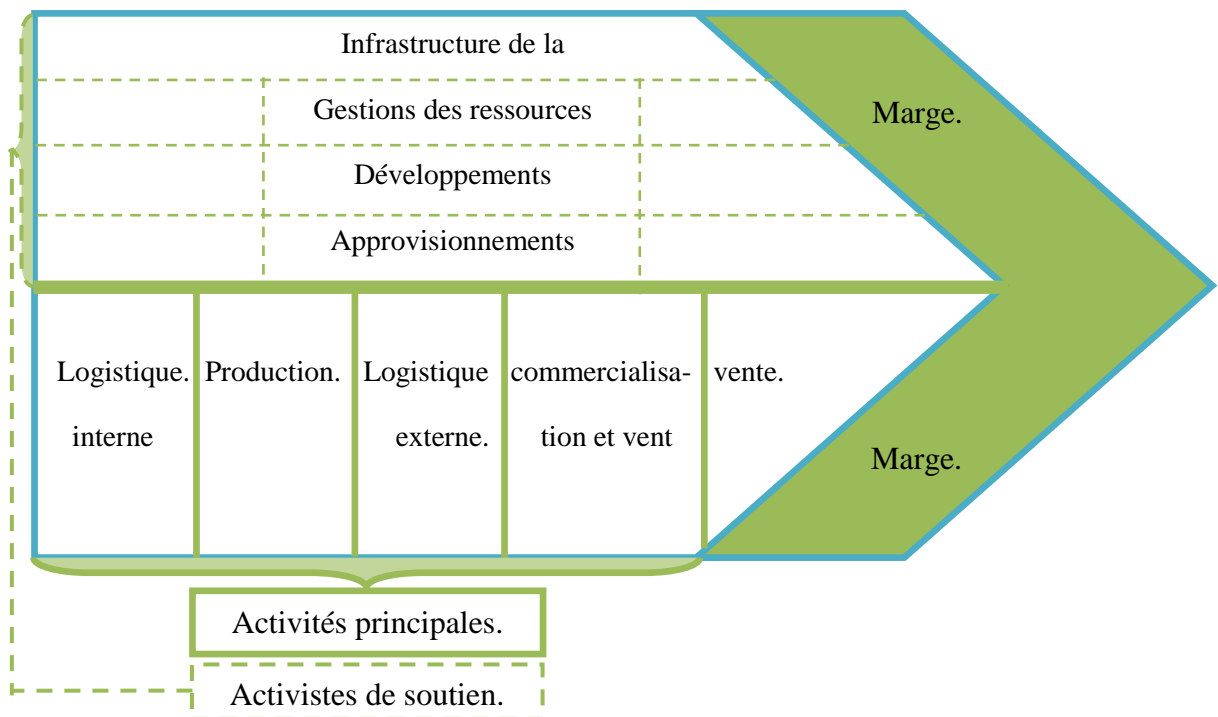
L'infrastructure concerne les systèmes de financement, de planification, de contrôle de qualité...qui ont un impact sur les activités primaires. Cela comprend également les routines et les processus qui coordonnent les activités et participent au développement de la culture organisationnelle.

L'entreprise présente plus qu'une simple juxtaposition de ses activités. L'optimisation des différentes activités créatrices de valeur pour les clients et l'amélioration des liaisons internes entre ces activités génèrent l'avantage concurrentiel de l'entreprise⁴⁶.

⁴⁵ Farastier D. (1995), « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n°103, p.44

⁴⁶ Meier O. (2011), « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris, p.160.

Figure 2 La chaîne –type de valeur



Source Porter M. (1999), « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, p 53

La chaîne de valeur est ainsi le réseau de ces activités en interdépendance liées les unes aux autres et entre lesquelles une coordination efficace s'impose pour que l'entreprise soit capable de livrer le produit à la date prévue et dans les conditions prévues (prix, qualité, services). C'est en gérant sa chaîne de valeur comme un système et non comme une juxtaposition d'éléments que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel.

Enfin, la chaîne de valeur d'une entreprise est à la base de sa compétitivité dans une industrie donnée, mais elle s'insère dans un flux d'activités plus larges que Porter qualifie de "système de valeur"⁴⁷. En effet, le produit passe de chaîne de valeur en chaîne de valeur des acheteurs successifs. Et c'est encore l'entreprise de créer un avantage concurrentiel en coordonnant et optimisant les liens qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients

⁴⁷Porter M. (1999), « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Ed Dunod, Paris, p 54.

1-2: Les stratégies de base :

Selon Porter, il existe deux grands types d'avantages concurrentiels⁴⁸ ou avantages stratégiques selon que : la situation de l'entreprise se caractérise par des coûts relativement faibles, c'est-à-dire qu'elle est capable de produire en dépensant moins par unité de produits ; ou l'entreprise offre un produit dont le caractère est perçu par les clients comme étant unique et supérieur aux autres au niveau d'un ou plusieurs de ses attributs, c'est la différenciation

D'un autre côté, le champ concurrentiel ou cible stratégique peut être le secteur tout entier ou un segment particulier du secteur. La construction de la matrice concurrentielle, croisant avantages et champs concurrentiels, révèle l'existence de quatre alternatives possibles, qualifiées de stratégies de base, parmi lesquelles l'entreprise doit choisir. (Voir figure 3)

Figure 3 Les stratégies de base

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	Domination par les coûts	Différenciation
	Cible étroite	Concentration fondée sur des coûts réduits.	Concentration fondée sur la différenciation.

Source Porter M. (1999), « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, p 24

Porter affirme que dans un environnement compétitif, chaque firme peut choisir parmi trois stratégies de base qui lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel. Il s'agit des trois stratégies suivantes :

⁴⁸ Le terme Avantage concurrentiel est paru en 1904 chez le sociologue et économiste Veblen. Selon lui « L'avantage concurrentiel d'une firme provient d'une utilisation optimale d'un crédit qui, en augmentant le volume de production, vient renforcer son capital initial. Pour plus de détails voir Veblen T. (1904,1975), The theory of Business Enterprise, Augustus M.Kelley Publishers, Clifton, p.98.

➤ La domination globale par les coûts :

L'objectif des stratégies de domination par les coûts est de dominer les concurrents grâce à des prix de vente très compétitifs permettant toute fois de réaliser des marges confortables.

L'idée de Porter est qu'une entreprise obtienne un avantage par les coûts si elle réalise de façons durable ses activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité et ceci pour une cible large (tous les segments du marché ou un grand nombre d'entre eux).

Cette stratégie se base sur la logique des effets d'échelle et la notion d'expérience. L'entreprise qui opte la stratégie de domination globale par les coûts comme son nom l'indique doit s'engager résolument à faire un effort continu de baisse des coûts.

➤ La différenciation :

La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat. La firme qui opte pour cette stratégie à pour but à se démarquer de ses concurrents. Cette distinction peut être liées à certaines propriétés recherchées par les clients tels que : performance, qualité, système de livraison, esthétique et design du produit... Cependant, cette stratégie n'aura de sens que si la marge qui résulte permet de couvrir l'excédent de coût résultant de la différenciation.

La différenciation dépend de 3 critères⁴⁹: la perception que les clients ont de la différenciation et de la valeur qu'elle leur apporte, les possibilités d'imitation des concurrents, et la diversité des sources de différenciation.

➤ La spécialisation :

Si une firme n'a pas pu adopter aucune des deux stratégies précédentes elle devra définir un/des segment(s) cible(s) sur lequel(s) elle doit se concentrer : soit en se basant sur une baisse des coûts, soit en se différenciant de ses rivales. Seulement, il est important de choisir des segments cibles qui ne présentent aucun intérêt particulier pour les concurrents.

Il n'existe donc pas un seul type de stratégie universellement applicable pour chaque industrie, même si la structure de l'industrie limite le champ des options stratégiques possibles.

⁴⁹Meier O. (2011), op-sit, p.164.

Pour s'assurer une supériorité, l'entreprise doit définir précisément le type d'avantage qu'elle va chercher et le champ dans lequel cet avantage concurrentiel peut être atteint. Mais l'entreprise doit éviter à tout prix ce que l'auteur⁵⁰ dénomme l'enlisement dans la voie médiane c'est-à-dire de suivre (ou d'essayer) simultanément plusieurs directions stratégiques. Le positionnement stratégique de l'entreprise lui permet de valoriser son avantage concurrentiel et d'être plus compétitive. Les entreprises et l'industrie dont elles relèvent doivent aussi tirer profit des atouts de leur pays.

1-3: Le carré magique :

Selon Darbelet et al.⁵¹, la compétitivité d'une entreprise peut se traduire par l'approche du "carré magique", à travers la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation (voir figure 4)

1-3-1 L'exigence de la productivité :

Toujours Selon Darbelet et al.⁵², la productivité consiste principalement à diminuer les coûts. Il s'agit pour l'entreprise d'acquérir la capacité à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.

L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipements, techniques, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise.

La productivité ne doit pas être confondue avec la rentabilité. La productivité intervient essentiellement au niveau de l'offre (logique de rendement), tandis que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond donc au rapport entre le revenu (le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir⁵³

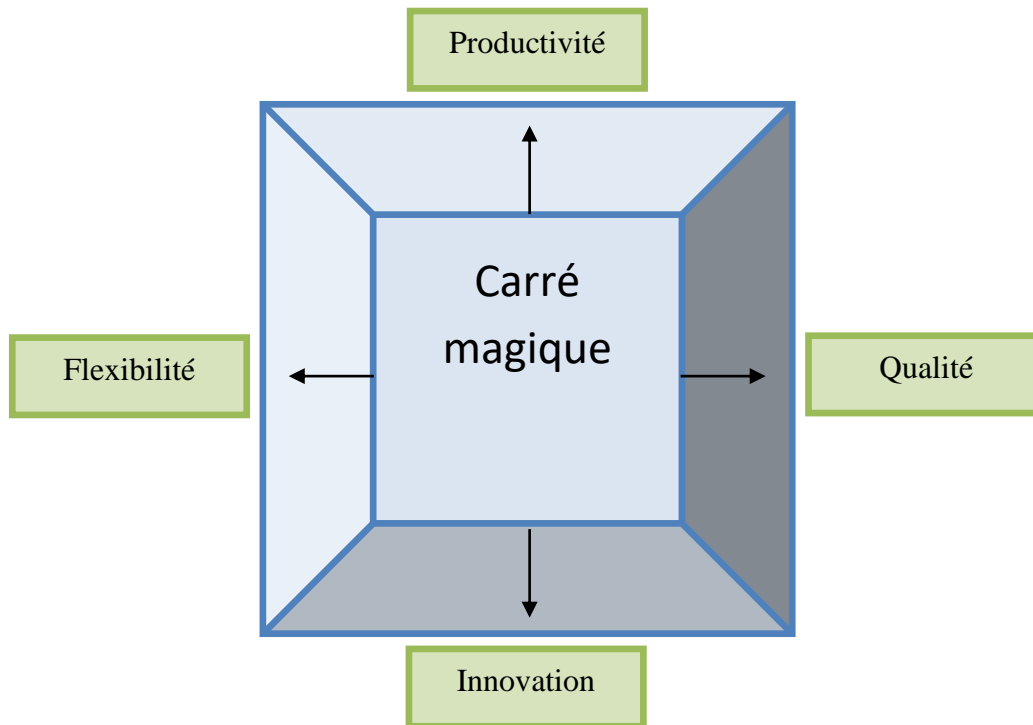
⁵⁰Porter M. (1999), op.cit, p.61.

⁵¹Darbelet.M, Izard.L et Scaramuzza.M. (2004), « Notions fondamentales de management », Ed Foucher, Vanves, p.480.

⁵²Ibid.

⁵³Meier O. (2011), op-sit, p.11.

Figure 4 Le carré magique



Meier O. (2011), « Diagnostic stratégique, Paris, Ed Dunod »

1-3-2 L'exigence de la qualité

L'exigence de qualité est souvent associée au concept de *qualité totale*. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication (meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts), supprimer les attentes (réduction des temps de cycle), réduire les erreurs, tout en simplifiant l'organisation administrative. L'exigence de qualité vise également rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfait les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). Ainsi, l'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion participative) ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes.

1-3-3 L'exigence d'innovation :

Une entreprise qui innove est une entreprise qui peut anticiper et créer de la valeur. Elle a la capacité de « régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement ». Cette approche se concentre sur les actions qui participent à accroître la compétitivité d'une entreprise en effectuant une analyse interne des facteurs de compétitivité⁵⁴.

Cette exigence correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. L'innovation peut être de nature incrémentale (changement mineur/amélioration continue), combinatoire (mise en relation originale d'éléments préexistants. ex. le baladeur de Sony) ou radicale (émergence de nouveaux systèmes de conception, de production ou de distribution qui engendrent pour le client une valeur substantielle comme l'Internet)⁵⁵.

1-3-4 L'exigence de flexibilité :

Suivre l'évolution des marchés est une question de flexibilité. Une entreprise compétitive doit pouvoir assurer une liaison permanente avec le marché (adaptation rapide de l'entreprise aux variations de l'environnement).

Ainsi l'exigence de la flexibilité a pour 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 concurrents, nouvelle réglementation..).

2) Analyse externe de la compétitivité :

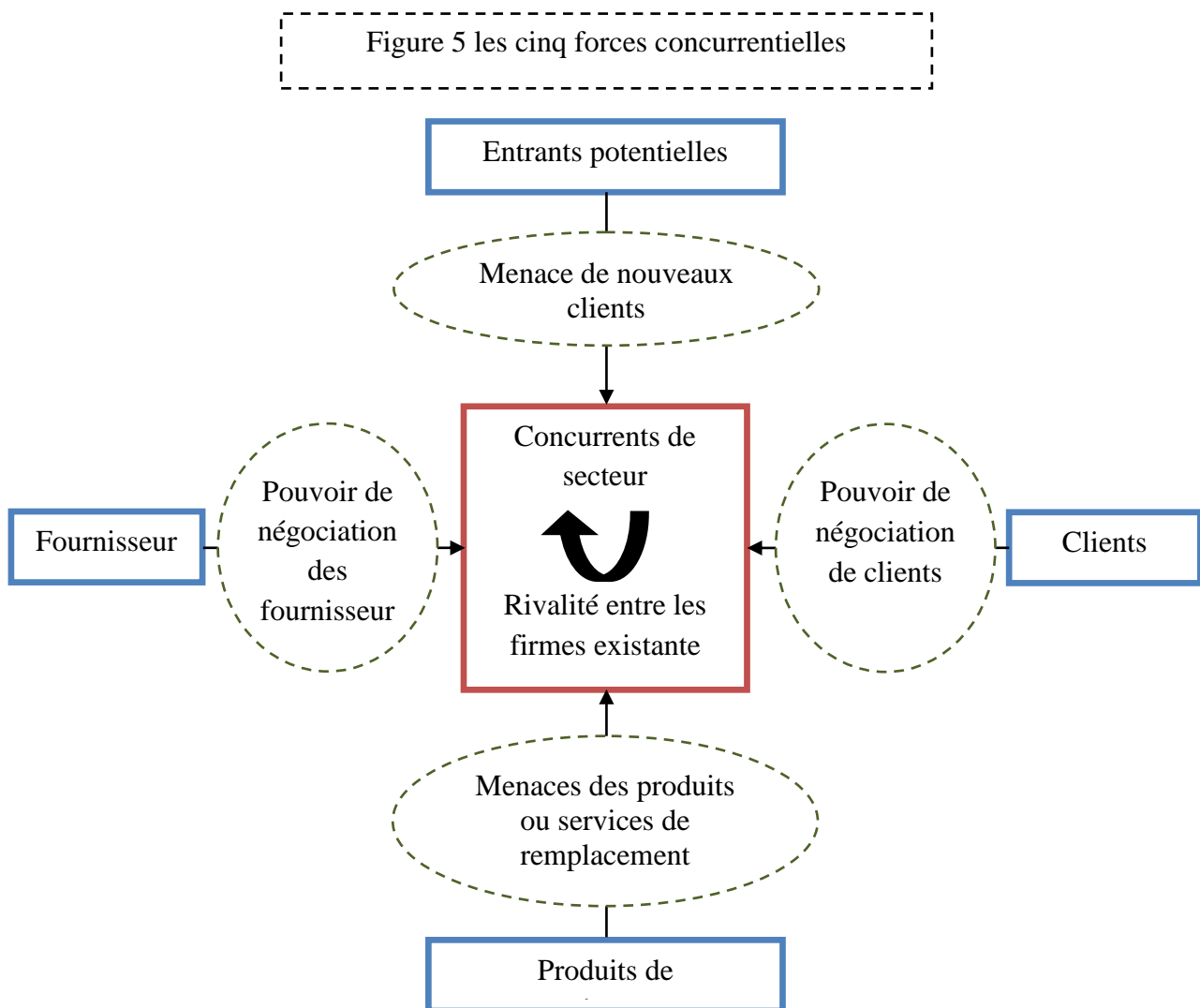
L'interprétation et l'étude de la compétitivité nécessitent de prendre en compte l'environnement de et le niveau de compétitivité des concurrents. Le modèle des cinq forces de Porter et les nouveaux modèles de la compétitive répondent à ces besoins.

⁵⁴ Meier O. (2011), op.cit, p.11

⁵⁵ Ibid ,p.12.

2-1: Les cinq forces concurrentielles :

Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité influençant l'attractivité de cette industrie. Trois de ces forces dite "horizontales" et explicitement compétitives : le niveau de compétitivité ou la rivalité entre firmes concurrentes du secteur, la menace d'entrée exercée par les entrants potentiels et la menace de substituts. Les deux autres forces sont verticales et à la fois concurrentielles et complémentaires : le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients qui sont les acheteurs. (Voir figure 5).



Source Porter M. (1999), « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, p 15

Force - 1: La rivalité entre firmes du secteur :

C'est la plus évidente des cinq forces et celle qui a été la plus étudiée par les spécialistes. La rivalité entre firmes ou niveau de compétition du secteur dépend de déterminants structurels et de déterminants comportementaux, les principaux sont⁵⁶ :

- Le nombre important des concurrents qui entrent en ligne de compte, ce qui augmente la compétition.
- La grande taille des concurrents qui peuvent exercer des effets de domination.
- Le faible taux de croissance du marché accentuant la lutte pour les parts de marché.
- La faible différenciation ou de coûts de transfert des produits entraînant, pour une entreprise particulière, l'impossibilité de fidéliser la clientèle.
- Un produit périssable entraînant des baisses de prix en cas d'excédent d'offre.
- Des coûts fixes ou de stockage élevés qui conduisent les firmes à opérer des remises importantes en cas de récession économique.
- L'existence de fortes barrières à la sortie rendant difficile le changement d'activité et la reconversion des investissements (spécificité des investissements).

La prise en compte de ces forces peut s'opérer dans deux dimensions :

- Accroître la pression concurrentielle que l'entreprise exerce (ex : par l'augmentation de ses parts de marché et de sa taille par une stratégie de croissance).
- Réduire la pression concurrentielle subie (ex : en rendant ses produits distincts de ceux de la concurrence par une stratégie de différenciation).

Force - 2: La menace d'entrée :

A côté des firmes exerçant déjà dans le secteur, l'existence de concurrents potentiels qui pourraient y entrer influence le degré de compétition dans ce secteur.

Le concept-clé pour l'analyse de la menace d'entrée est lié aux barrières à l'entrée sur un marché. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes :

- L'échelle et les investissements requis,
- La différenciation des produits et l'existence de marques fortes,

⁵⁶G.R.E.G.E.O.I (Groupe de Recherche et d'Etude sur la Gestion et l'Entreprise dans l'Océan Indien)(2009), « La compétitivité De l'entreprise hôtelière classée à la réunion », Ed ESKA, Paris, p.48

- L'effet d'expérience, l'accès aux circuits de distribution,
- La menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur.

Force - 3: La menace de produit de substitution :

L'existence de substituts qui, aux yeux des clients, remplissent les mêmes fonctions que le produit de référence, exerce une pression sur le secteur d'activité en question et la valeur qu'il peut créer. Cette menace est d'autant plus forte que le rapport relatif qualité/prix des substituts est élevé et que ceux-ci proviennent de secteurs à rentabilité élevée. Aux possibilités de substitution disponibles aux clients et qui pèsent sur leur volonté à payer pour le produit de référence, il faut ajouter celles offertes aux fournisseurs et qui pèsent sur leur volonté à fournir au secteur de référence les inputs requis.

Les produits de substitutions représentent ainsi une double menace sur l'entreprise ⁵⁷:

- Une menace actuelle qui risque de provoquer une baisse des ventes.
- Une menace potentielle d'élimination du marché.

La firme peut répondre à cette double menace par une stratégie en matière :

- De coût permettant une baisse des prix,
- De qualité constituant un élément de différenciation par rapport aux substituts
- D'innovation en intégrant les fonctionnalités et les avantages des produits de substitutions.

Force - 4: Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Ce pouvoir augmente avec la taille et la concentration des fournisseurs par rapport aux acteurs-acheteurs du secteur de référence, plus atomisés. Ce pouvoir s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leurs clients (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et/ou de fournisseur. D'autres facteurs sont de nature à renforcer ce pouvoir des fournisseurs, dont la menace crédible d'intégration en val que ceux-ci peuvent représenter et la protection éventuelle que les pouvoirs publics pourraient leur apporter.

⁵⁷ G.R.E.G.E.O.I.(2009), op.cit, p.50.

Les fournisseurs peuvent exercer des effets de domination sur une entreprise sur une entreprise. Cela se produit généralement lorsqu'ils sont en situation de monopole pour des raisons :

- Techniques : l'entreprise doit s'adresser à un fournisseur disposant d'un brevet ou d'un savoir-faire particulier.
- Commerciales : le fournisseur dispose d'une concession de distribution exclusive sur un marché.
- Juridiques : le contrat impose des pénalités en cas de cessation, contrat à long terme.
- Financières : Fort endettement du client vis-à-vis du fournisseur qu'il ne peut risquer de quitter sans soulever des problèmes de trésorerie.

Force - 5: Le pouvoir de négociation des clients :

Comme pour les fournisseurs, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence par rapport à ses fabricants qui constituent le facteur le plus déterminant du pouvoir de ces acheteurs, en plus de la quantité qu'ils acquièrent. Ce pouvoir s'accroît aussi pour des produits normalisés pouvant être acquis chez d'autres fabricants, surtout si les coûts de transfert sont faibles. La protection des pouvoirs publics et la menace crédible d'intégration à l'amont que peuvent représenter ces clients renforcent leur pouvoir de négociation.

De façon générale, lorsqu'il existe un excès d'offre sur un marché, les clients ont un pouvoir de négociation envers les fournisseurs désireux d'écouler les excédents. Inversement, dans des marchés à excès de demande, les fournisseurs sont en position d'exercer des effets de domination en imposant des conditions notamment en matière de prix.

Les clients manifestent leur pouvoir de négociation en faisant jouer la concurrence entre firmes pour obtenir des réductions de prix et une amélioration de la qualité du produit ou du service. Le profit de l'entreprise risque d'être réduit étant donné que les clients s'accaparent une partie de sa valeur ajoutée⁵⁸.

La connaissance de la structure d'une industrie et des forces qui y agissent permet à l'entreprise de bien se positionner au sein de cette industrie en développant les stratégies adéquates. Ceci nécessite de connaître les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise elle-même, notamment à travers l'analyse de sa chaîne de valeur.

⁵⁸ Guerra F. (2007), « Pilotage stratégique de l'entreprise », Ed De Boek, Bruxelles, p.29

2-2: Nouveaux modèle de la compétitivité :

La globalisation de la concurrence, la diversité des marchés et le processus rapide d'innovation au niveau des produits et des processus technologiques ont modifié les déterminants de la compétitivité industrielle au niveau international.

Selon le nouveau paradigme de la concurrence qui se joue désormais au niveau international, les sources de l'avantage concurrentiel sont non seulement reliées au coût des facteurs de production et à la disponibilité des matières premières, mais de plus en plus à la qualité de l'infrastructure des institutions de support et d'appui à l'industrie, à l'efficacité des sources d'innovation, au degré des pressions de la concurrence, aux compétences et capacités organisationnelles et techniques des entreprises d'acquérir et de maîtriser des technologies nouvelles et de répondre rapidement aux besoins et aux changements de la demande.

En outre, si le chemin de la réussite dans ce nouveau contexte économique libéral est généralement très étroit, il reste que les moments de réflexion consacrés au diagnostic et à la remise en question servent à orienter les choix de rentabilité et de positionnement et fournissent autant d'occasions au Gouvernement, aux Ministères, aux responsables de l'industrie et aux chefs d'entreprise d'opérer les changements nécessaires sur tous les plans pour mettre à niveau leurs industries et entreprises industrielles et améliorer durablement leur compétitivité.

Comme le note Porter⁵⁹, le nouveau contexte de mondialisation verra émerger les entreprises et les pays qui auront su se préparer, s'intégrer et mettre en œuvre les principes de base suivants:

- Les entreprises se battent dans des industries, pas dans des nations;
- Un avantage concurrentiel se construit sur une différence, pas sur une similarité;
- Un avantage est souvent concentré géographiquement;
- Un avantage se construit sur le long terme.

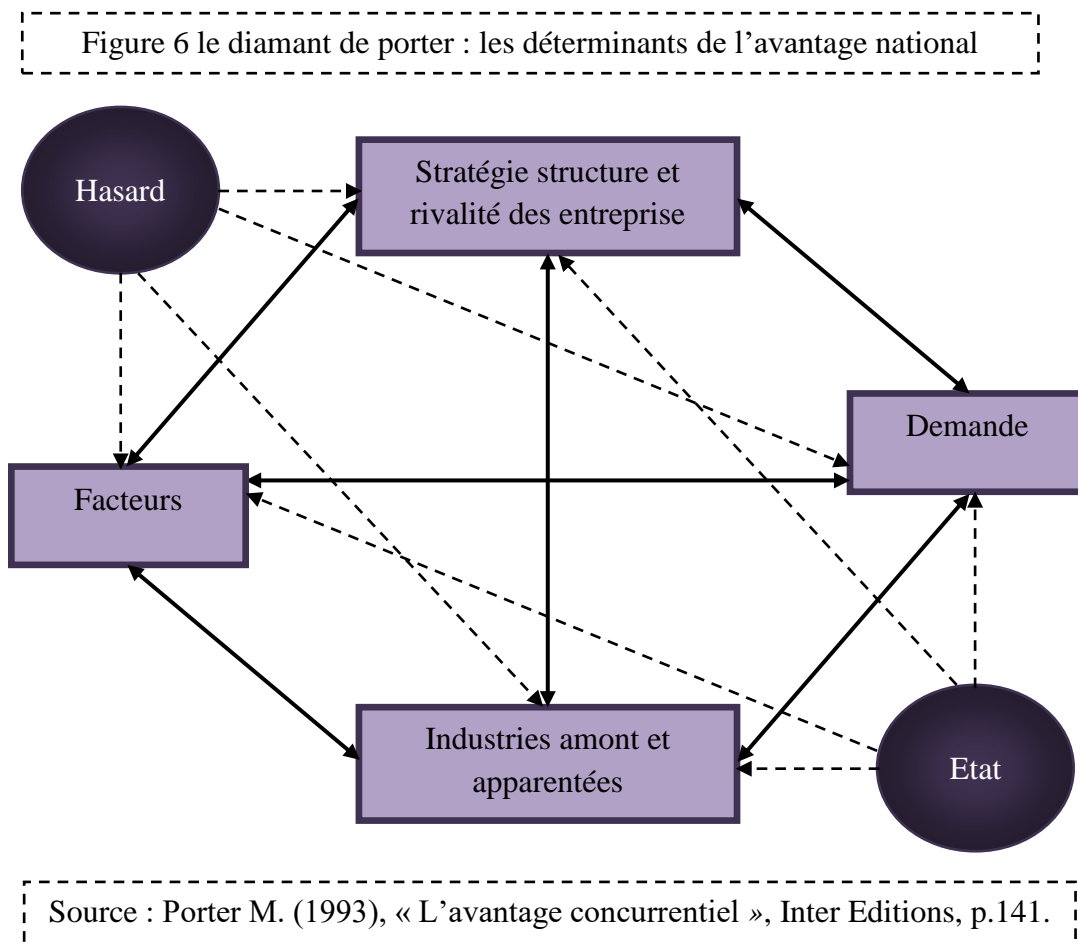
Ce nouveau paradigme bâti à partir de la théorie concurrentielles de Porter expliquée plus haut, est basé sur l'avantage concurrentiel national. Ainsi, la réussite des entreprises ne dépend pas seulement de leurs capacités à produire aux coûts les plus bas ou la réalisation

⁵⁹ Porter M. (1993), « L'avantage concurrentiel des nations », Paris, Inter Éditions. P 23

d'économies d'échelle mais elle est fortement liée à son pays d'origine, notamment à l'avantage concurrentiel national que posséderait ce pays.

Porter illustre dans son losange ou diamant (Voir figure 6) l'interaction et l'interdépendance de quatre grands facteurs : les facteurs de production, la demande, les industries amont et apparentées et la stratégie-structure-rivalité des entreprises du secteur. Ces paramètres interagissent et se renforcent mutuellement dans un processus dynamique pour construire la compétitivité internationale de l'industrie d'un pays.

A ces déterminants s'ajoutent le hasard et l'Etat, qui déterminent les chances qu'ont les entreprises d'un pays donné et dans une industrie donnée de construire un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises concurrentes d'autres pays.



2-2-1: Les facteurs de production :

Obtenir un avantage concurrentiel dépend grandement de la disponibilité des facteurs de production mais surtout du rythme avec lequel ils sont créés, valorisés et spécifiquement adoptés à telle ou telle industrie. Ces facteurs sont regroupés en cinq grandes catégories :

- Ressources en savoir : présence de centres et de laboratoire de recherche, expertise de conseil, bases de donnée, création et diffusion des sciences et techniques ;
- Ressources humaines : coûts, effectifs et qualifications ;
- Ressources physiques : disponibilité et coût de la terre, de l'eau, de l'énergie et des autres ressources, sa qualité, mais aussi situation géographique, climat, taille du pays ;
- Ressources en capital : la disponibilité et l'accès aux ressources financières sont encore décisifs malgré la mondialisation des marchés financiers et l'intense circulation du capital ;
- Infrastructures : qualité, caractère et coût pour l'utilisateur des infrastructures disponibles et mise en œuvre

Il est important de noter que la mondialisation a augmenté la délocalisation et la mobilité à travers les frontières pour plusieurs de ces facteurs de production, en particulier les ressources humaines, les ressources en savoir et en capitaux. Ainsi, l'avantage accordé à chaque facteur dépend du type de secteur car la disponibilité de tel ou tel facteur n'est pas à elle seule une explication suffisante des performances au plan de la compétitivité

2-2-2: La demande :

L'analyse de la demande postulée dans tend à mettre à jour des informations sur les clients, sur leur identité, leurs motivations et leurs comportements. C'est faire l'acquisition de l'intelligence économique avec tout ce que cette notion sous-tend comme difficultés d'accession aux renseignements et des risques d'être pris pour un espion.

Il s'agit de savoir qui consomme et/ ou achète, où, à quel moment ou époque de la vie, selon périodicité. Autrement dit, il faudra faire une segmentation à travers l'étude des besoins des différentes catégories des consommateurs et l'analyse de la structure et la composition de la demande intérieure.

L'analyse de la demande est faite dans une optique prospective. Cette démarche permet de prendre en compte les perspectives d'évolution probable de la demande à moyen et long

terme. Elle facilite également l'identification à temps des facteurs d'ouverture ou de fermeture des voies de développement des produits (choix des solutions et armes concurrentielles les mieux adaptées). Les facteurs d'évolution de la demande peuvent être de natures diverses et notamment : démographique (nombre d'habitants, structure par âge...) ou induits par des transformations des styles de vie ou encore des modifications des goûts des consommateurs (exemple : les phénomènes de mode). Aussi, il est nécessaire d'étudier les phénomènes d'internationalisation, c'est à-dire les mécanismes par lesquels les préférences domestiques sont transférées aux marchés étrangers.

2-2-3: Les industries amont et apparentées :

La situation d'une entreprise industrielle au sein d'une chaîne verticale allant de l'extraction de matières premières au produit fini la contraint à prendre en compte des relations entre les produits tout au long de la phase de production, la transformation et la distribution.

A partir de ce constat, l'existence d'industries amont (fournisseurs) compétitives et développés sur le plan national procurera à l'industrie aval (le secteur de référence) certains avantages, dont notamment l'accès rapide et efficace aux inputs offrant le meilleur rapport qualité/ prix, coordination entre les différentes activités ou liaisons entre les chaînes de valeur des entreprises et de leurs fournisseurs.

D'autre part, les industries apparentées⁶⁰ dont certaines activités figurant dans les chaînes de valeur des industries de référence respectives peuvent être coordonnées ou partagées et mettront en jeu des produits complémentaires

2-2-4: La stratégie, la structure, et la rivalité des entreprises :

Il s'agit ici du cadre national dans lequel les firmes sont créées, organisées et dirigées, ainsi que la nature de la concurrence domestique et du degré de rivalité de cette dernière. Contrairement à une idée répandue, il existe un lien entre le degré de rivalité entre concurrents domestiques et la création ou la persistance d'un avantage concurrentiel dans une industrie donnée car compétition dynamique et la rivalité entre un groupe local de concurrents favorisent l'innovation et le progrès puisque ces rivaux, opérant dans des conditions de base similaires (coût, accès au marché local), vont chercher à développer d'autres types d'avantages compétitifs.

⁶⁰ Appelées aussi industries reliées ou de support.

Ce contexte local affecte aussi la manière dont les entreprises vont être managées et dont elles joueront la concurrence : pratique managériales, relations entre employés et dirigeants ainsi que leurs motivations respectives, durabilité de l'engagement des investisseurs et des salariés dans un métier donné.

Aux quatre déterminants de l'avantage concurrentiel national cités plus haut, Porter ajoute les facteurs : hasard et Etat

2-2-5: Rôle du hasard :

Le hasard correspond à des événements aléatoires qui créent des bouleversements et altèrent les conditions du losange. Ce qui aura pour résultat une redistribution des positions concurrentielles. Parmi ces événements Porter cite : Les décisions politiques et économiques des pays tiers, les changements majeurs dans les prix de revient ou les taux de change, les grands bouleversements technologiques et les inventions, Les guerres et leurs conséquences différenciées sur telle ou telle industrie.

Ainsi, le facteur hasard n'a que peu ou pas de liens avec les événements survenus dans le pays et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent, à celui des gouvernements. Toutefois, les pays qui disposent du losange le plus favorable sauront le mieux convertir le hasard en avantage concurrentiel par la bonne exploitation des événements aléatoires qui surviennent.

2-2-6: Rôle de l'Etat :

L'Etat a un pouvoir de régulation (impôts et taxe, droit du travail, législation de l'environnement, surveillance et régulation de la concurrence, contrôle des prix, subventions...). Il peut ainsi influencer positivement ou négativement chacun des quatre déterminants et modifier la formation de l'avantage concurrentiel national. Malgré et même si la tendance est à la privatisation l'influence de l'Etat sur la demande domestique est particulièrement forte concernant les produits pour lesquels il est un très gros client , par son implication directe dans le jeu concurrentiel (télécommunications, automobile ou transport par exemple) ou par l'intermédiaire des organismes publics qui édictent des normes ou des réglementations induisant ou orientant les besoins formulés par les acheteurs.

Par ailleurs l'Etat peut continuer à apporter différents types d'aide pour la formation et le développement d'un avantage concurrentiel national dans une industrie donnée (malgré la réglementation du commerce international dans le cadre de l'OMC et des accords régionaux)

ainsi que la promotion d'une politique technologique et la prise en charge de la recherche fondamentale ce qui permettra de favoriser les industries d'amont et apparentées.

Porter propose à travers son diamant un système complet où les six facteurs d'influences individuelles directes à savoir les quatre déterminants, le hasard et l'Etat se conjuguent aux influences croisées et aux faits historiques et génèrent la dynamique de création et d'évolution de cet avantage concurrentiel⁶¹.

Le losange de Porter constitue aussi un outil de prévision de l'évolution future d'une industrie. Il permet d'avoir une estimation sur la durabilité de l'avantage concurrentiel actuel car c'est à travers l'analyse de la structure du losange et sa dynamique qu'on peut déterminer si l'évolution technologique, les événements aléatoires, et tels ou telle orientation de politique économique par exemple, vont donner naissance à une industrie compétitive.

L'analyse du concept de l'avantage concurrentiel national complète et finalise la théorie portérienne de l'analyse concurrentielle et de la compétitivité dans un secteur donné.

Partant de l'analyse des cinq forces concurrentielles qui agissent au niveau d'une industrie donnée, l'entreprise doit mettre à profit ses activités pour produire le maximum de valeur tout en restant en bonne liaison avec la chaîne de valeur de ses partenaires, fournisseurs et clients, au sein du système de valeur.

La formulation de la stratégie de l'entreprise doit lui permettre de se positionner au mieux dans son secteur d'activité tout en valorisant au mieux l'avantage concurrentiel national qui existe dans cette industrie⁶².

Comme le précise Porter dans la préface de l'édition française « la paradigme de la concurrence internationale a connu une évolution fondamentales durant les dernières décennies ... »⁶³.

Aujourd'hui s'impose progressivement un nouveau paradigme selon lequel la concurrence internationale se joue en réalité au niveau mondial. Ce ne sont plus les ventes domestiques qui

⁶¹ Porter M. (1999), «L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Ed Dunod, Paris , p.71

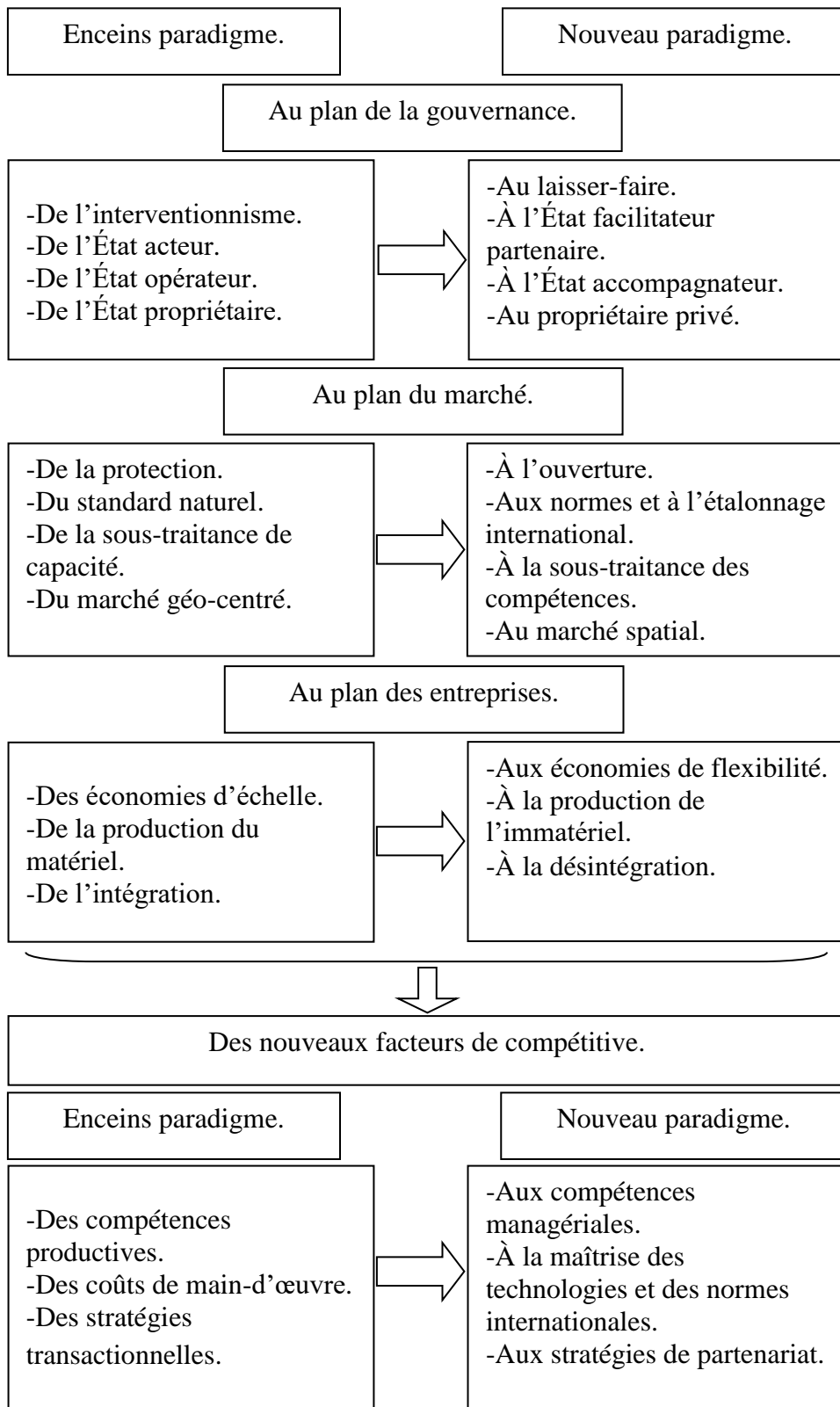
⁶² Khamassi-El Efrif F. et Hassainya J. (2001), « Analyse de la compétitivité des entreprises des produits agro-alimentaires : Pertinence et apports de l'approche filière », Options Méditerranéennes, Sér. B/n°32 , p.229

⁶³ Porter M. (1993), « L'avantage concurrentiel des nations », Paris, Inter Éditions, Paris , p.141.

permettent aux entreprises de réaliser des économies d'échelle, mais celles provenant des immenses marchés mondiaux.

L'avantage concurrentiel ne réside plus dans l'efficacité statique mais le dynamisme. Mais même si nous devons penser en termes de concurrence mondiale, les sources de l'avantage concurrentiel se trouvent avant tout au niveau local.

Figure 7 : Nouveau paradigme de la compétitivité



Source : ONUDI, Guide méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne, 2002, p 5

Conclusion :

Nous avons présenté dans ce chapitre d'abord le phénomène de mondialisation et de libéralisation des économies. En effet, pour les pays en développement et les pays à économie en transition, le défi majeur de la mondialisation au début du XXI^e siècle est comment retirer un avantage adéquat des effets positifs de la libéralisation et comment renforcer les avantages concurrentiels en vue d'accroître la production de produits et de services en conformité avec les normes internationales, de faciliter l'accès au marché international, d'augmenter les exportations et d'avoir un impact significatif sur la croissance et la compétitivité durables de l'industrie.

L'internationalisation de l'entreprise est ainsi une nouvelle alternative économique générée par la globalisation des échanges mettant le potentiel productif, partout dans le monde, devant un double impératif : s'ouvrir et se mettre constamment à niveau afin de devenir compétitive.

Par ailleurs, nous avons abordé dans ce chapitre les fondements théoriques du concept ambiguë et complexe qu'est la compétitivité, d'ailleurs plusieurs chercheurs en gestion et économistes ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité et l'usage de cette notion aussi bien au niveau nation qu'au niveau entreprise. Nous avons aussi présenté les contours de la compétitivité, ses différents déterminants ainsi que ses outils d'étude et d'analyse aux niveaux interne et externe.

En somme nous pouvons dire que la compétitivité est, par définition, une notion relative. Elle dépend non seulement des conditions existant dans un pays déterminé et du comportement d'une entreprise donnée, mais également de l'attitude des concurrents. Être compétitif, ce n'est pas seulement bien faire quelque chose, c'est le faire mieux que les autres, et ce non seulement sur les marchés d'exportation, mais aussi sur le marché intérieur.

**CHAPITREII: la mise à niveau et l'internationalisation des
entreprises Algériennes**

Introduction :

Après plusieurs décennies d'une économie protégée, l'ouverture de marché génère de nouveaux défis pour les entreprises algériennes qui doivent affronter une concurrence de plus en plus âpre sur le marché, aussi bien national qu'extérieur. Les avantages concurrentiels ne relèvent plus, seulement des coûts et prix, mais aussi du savoir, de l'innovation, de l'attractivité de l'environnement et des capacités de création.

Le passage d'une économie dirigée à une économie de marché est conforté par la dévaluation de dinar de plus de 75%, la libéralisation de commerce extérieure, la liberté des prix, la promulgation d'une loi sur la concurrence semblable à ce qui existe dans les économies libérales (janvier 1995), la promulgation d'une loi sur la privatisation (août 1995) ainsi que la séparation de l'Etat puissance publique de l'Etat actionnaire à travers la loi gestion des capitaux marchands de l'Etat (septembre 1995). Cela sans omettre bien entendu la réforme en 1995 du code de commerce et l'installation par la suite de la bourse d'Alger. L'objectif est d'augmenter la productivité des entreprises publiques, les exportations hors hydrocarbures et les emplois.

Les entreprises publiques, bien qu'ayant été transformées en entités autonomes et marchandes, continuent à subir les effets de l'absence d'investissement (qui avait commencé dès 1986 avec la chute des cours du pétrole). Promise à la privatisation à partir de la fin des années 1990, celle-ci n'a encore concerné qu'une partie des entreprises publiques locales, et peu de grandes entreprises nationales. Seules quelques rares grandes entreprises nationales ont été privatisées.

Les entreprises privées – qui n'ont été véritablement reconnues par le pouvoir public qu'à partir de 1991 avec la révision de code des investissements – n'ont pas encore atteint un niveau de maturité suffisant pour être des acteurs compétitifs sur les marchés extérieurs. Leurs faibles compétences managériales et les contraintes multiples qu'elles rencontrent dans l'environnement algérien – notamment l'accès au crédit bancaire et aux fonciers industriels – limitent considérablement leurs possibilités de gagner en performance.

La mise à niveau qui est devenue une impérative, devrait permettre l'intégration des entreprises dans le processus de relance dans les activités industrielles et leur développement. Dans ce contexte de mondialisation, la PME s'impose comme un vecteur d'industrialisation, un acteur d'innovation. Pour que la mise à niveau soit efficace, elle doit embrasser un champ très large de l'industrie algérienne, que ce soit dans le secteur public ou privé.

Section 01 : la mise à niveau, objectifs et actions visées

La mise à niveau est interne à l'entreprise, elle consiste à moderniser ces moyens de production, ses structures d'organisation et ces méthodes de gestion, mais il est impératif de mettre aussi à niveau, son environnement externe, ce qui est particulièrement important pour réaliser une compétitivité durable. Le but de la mise à niveau est de rendre les entreprises managériales et modernes, ce qui leurs permettra de s'adapter et de s'approprier les nouvelles techniques de gestion et les nouvelles technologies. L'environnement externe de ces entreprises doit être aussi réformé sur le plans institutionnel, réglementaire, bancaire, financier et autres (l'infrastructure, les services, le système éducatif, etc.). La réussite de la mise à niveau est fonction de :

- L'Etat, premier acteur, doit exprimer une volonté forte en tant qu'organe de soutien initiateur et en tant qu'organe qui facilite cette action.
- L'entreprise, la première concernée, doit adhérer et s'intéresser à cette action de mises à niveau, en impliquant l'ensemble des acteurs.
- Les institutions financières et bancaires, dont le rôle est fondamental, doivent soutenir et accompagner les entreprises concernées.

1-les objectifs de la mise à niveau :

La mise à niveau concerne, aussi bien, le secteur public que le secteur privé. L'entreprise algérienne a évolué dans un système économique protégé par des tarifs douaniers élevés et la prohibition de nombreux produits. Mais cette répression et protection tarifaire n'ont pas pu protéger la production nationale à l'ouverture des frontières économique. Les entreprises touchées par l'ajustement structurel ont bénéficié du dispositif entreprise-banque, leur permettent la correction provisoire des disfonctionnement et des lourds déficits de leur exploitation. Le désengagement du secteur public industriel provoque une baisse de sa valeur ajoutée qui passe de 19% en 1995 à 6% en 2004 et à moins de 5% en 2012.

Quant à l'entreprise privée, malgré son évolution dans le même cadre macro-économique, avec des prix administrés que l'entreprise publique, elle n'a pas vraiment bénéficié d'importants dispositifs de soutien. Dans le passé ; sa valeur ajoutée dans le PIB a stagné de 6% et passe à 5,3% en 2006, aujourd'hui, son activité est concentrée dans le secteur de commerce. 90% de secteur privé emploient moins de 10 salariés et seulement 3% comptent près de 50 salariés. Ce secteur est caractérisé par un faible encadrement, une absence d'investissement en recherche et

développement (le nombre de brevets déposés entre 1987 et 2006 ne représente que 1% du total des brevets), une faible intensité technologique et une structure organisationnelle peu performante. Cette situation justifie la mono exportation et la dépendance des revenus des hydrocarbures. De 1997 à 2007, seulement 3% des entreprises sont hors secteur des hydrocarbures. Au-delà des exportations, la diversification d'une économie passe par une intégration plus dynamique du marché mondial à travers le partenariat et la sous-traitance internationale.

Malgré la libéralisation des échanges, les entreprises algériennes privées, avec une offre prix-qualité non compétitive, ne bénéficient pas réellement des opportunités offertes. Mais avec les dispositifs de soutien, ce secteur voit sa part de la valeur ajoutée s'améliorer et passe de 67% en 1995 à 80% de la valeur ajoutée hors hydrocarbures. Ce secteur dispose d'avantages comparatifs tels que le coût de la main d'œuvre, l'infrastructure et la logistique publique. En 2007 le taux de croissance de ce secteur est de 9%, on constate l'existence des potentialités à l'international mais à condition qu'il y ait des politiques incitatives et des mesures d'accompagnement efficace.

2- les actions visées par la mise à niveau

La mise à niveau vise les actions suivantes :

- Les études de diagnostic et de plans de mise à niveau ;
- Les investissements immatériels qui concourent à l'amélioration de la compétitivité industrielle tel que :
 - La recherche et développement ;
 - La formation ;
 - L'assistance technique ;
 - La mise en place des systèmes de qualité (certification) ;
 - La mise en place des systèmes d'information et de gestion (information industrielle, commerciale, boursière,...etc.)
- Les investissements matériels tel que :
 - Les équipements de production, de manutention et de stockage ;
 - Les équipements en matériels de laboratoire, de métrologie... ;
 - Les équipements en matériels informatique ;
 - Les installations de production liées à l'industrie (électricité, eau, air, froid, chaud,...) ;

- Les aménagements et génie-civil liés au processus de production.

3-le programme de mise à niveau

De manière très synthétique, un programme de mise à niveau est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange :¹

1- en aidant à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institution, réglementation, etc.)

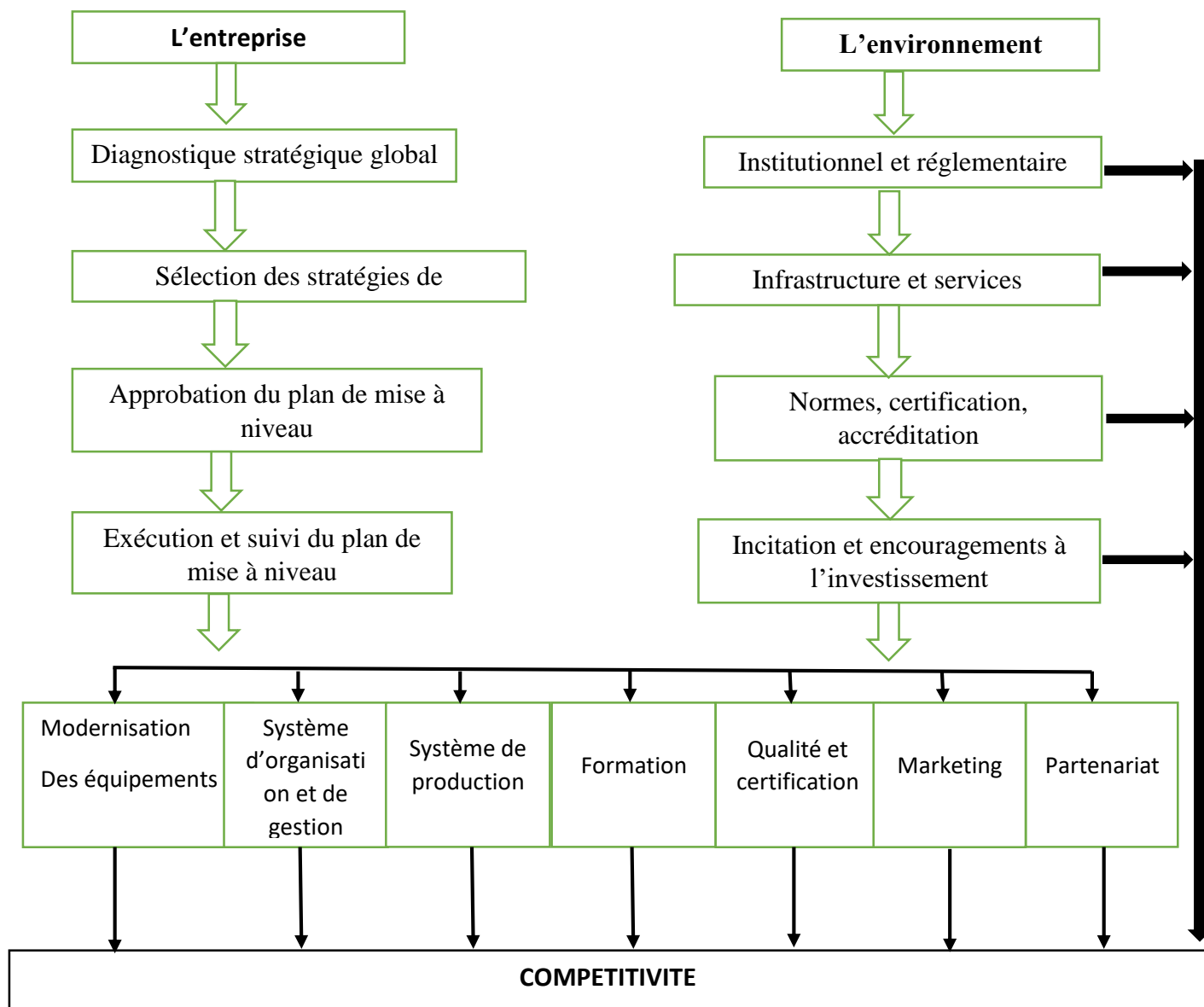
2- en aidant les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution et les techniques de marchés.

Le programme de mise à niveau est donc un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté. C'est un programme auquel l'entreprise adhère volontairement et non un programme imposé.

Le programme de la mise à niveau industrielle intégré est ainsi complémentaire au programme d'ajustement structurel. Il s'agit d'un préalable indispensable ou, à la limite, parallèle à la mise en place de la zone de libre échange ou de l'arrangement préférentiel. Le programme développé est modulable et peut être adapté aux particularités des pays et aux spécificités des industries.

¹ ONUDI. (2002), <<Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle>>, vienne in http://www.Unido.org/fileadmin/user_media/Publication/Pub_free/Guide_methodologique_restructuration_mise_a_niveau_et_compétitivité_industrielle.pdf, [en ligne].

Figure 08 : processus de mise à niveau



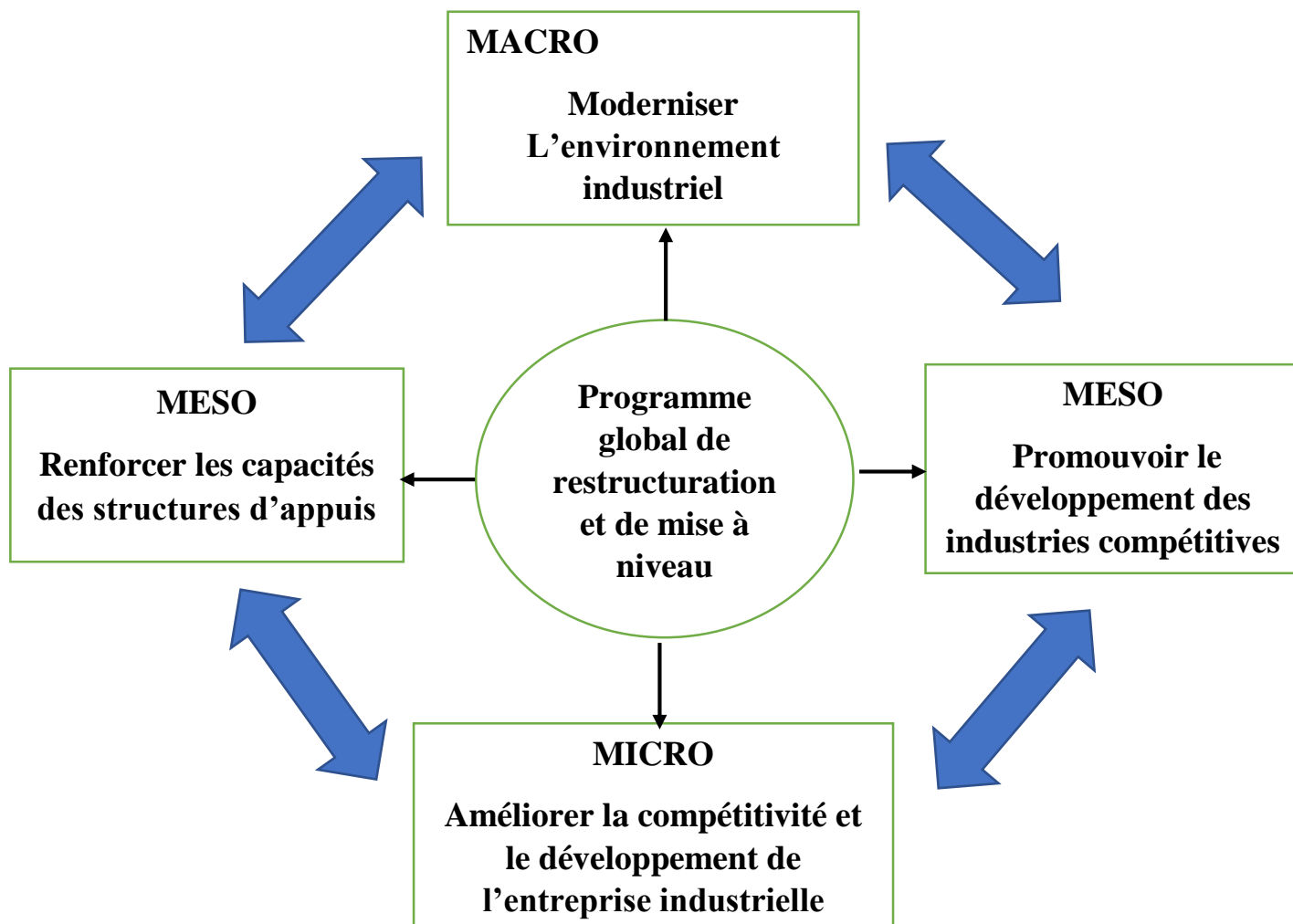
Source: ONUDI, <<méthodologie : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle>>.vienne, 2002, p. 8

3.1-Objectifs de programme de mise à niveau

Le concept de mise à niveau du tissu industriel est récent. Au-delà des ressemblances avec les anciens programmes d'industrialisation qui se sont succédés depuis les indépendances, l'objectif d'un programme de mise à niveau (PMN) répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité : il ne s'agit plus d'industrialiser (le processus d'industrialisation étant bien avancé dans les premiers pays qui ont bénéficié de ces programme) mais de moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un

contexte de globalisation. Ce programme a ainsi pour objectifs de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

Figure 9 : Objectifs de programme de mise à niveau



Sources ONUDI, <<Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitive industrielle>>, vienne, 2002, p. 7

Section 02 : Les programmes de mise à niveau en Algérie

2000-2015

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993² qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées durant les années (2000-2005)³. Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2012 et une nouvelle loi d'orientation sur la PME qui va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat.

La tendance à la croissance du parc des entreprises connaît une évolution positive et semble se confirmer pour les années à venir selon le ministère de la PME. L'absence de définition reconnue des différents types d'entreprises jusqu'à un passé récent rend l'inventaire des PME/PMI algériennes (assimilées indifféremment) peu fiable et ne reflète pas précisément leur nature. L'Office National des Statistiques algérien (ONS) qui utilise le critère du nombre d'emplois déclarés à la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) pour faire l'inventaire et la typologie des entreprises avance un nombre impressionnant d'entreprises de toutes tailles, (Plus de 300.000 avec plus de 25.000 créations en 2005).

La privatisation d'une partie de l'économie algérienne s'est faite principalement par l'émergence du secteur privé, sans le concours des grandes entreprises publiques dissoutes et transformées en PME à la santé financière fragile et laissant planer sur elles un risque sérieux de faillite. Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté ; la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations a plus que doublé, mais il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible.

A l'heure actuelle, le secteur privé souffre d'un certain nombre d'handicaps. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer la fragilité financière, le difficile accès au crédit, le manque de formation et de technologies appropriées, les lourdeurs bureaucratiques ou les fiscalités

² Décret législatif n°93-12 du 5 Octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

³ Ministère de la pme et de l'artisanat : Bulletin d'informations économiques N°8, Alger, 2005.

inadaptées ou peu incitatives qui placent souvent les entreprises algériennes en position de faiblesse par rapport à leurs concurrents au plan international.

Il faut donc prendre conscience que ce qui ne peut pas être fait par une entreprise isolée doit pouvoir l'être par une association ou organisation qui unifie les efforts d'un groupe.

Les économies fortes aujourd'hui sont celles qui ont su développer d'intenses réseaux de coopération : coopération entre pouvoirs publics et entreprises, le monde de formation et des entreprises.

Le rôle des organisations professionnelles est d'y contribuer à rendre tous ces handicaps favorables au développement. C'est un rôle de catalyseur. Enfin, c'est à partir de 1990 que les entrepreneurs algériens ont compris que pour faire face aux problèmes habituels ainsi qu'à la concurrence internationale, il faut s'organiser en associations pour assurer l'accompagnement de l'entreprise dans son développement, ainsi que dans sa pérennité.

Par l'amélioration de la conjoncture pétrolière et à la faveur d'une embellie financière sans précédent, l'Algérie s'est lancée dans des programmes de relance économique ambitieux, pour lesquels des moyens financiers exceptionnels ont été mobilisés. La PME algérienne a réalisé des progrès considérables ces dernières années, ce dont témoigne sa création ainsi que la progression régulière de sa part dans les principaux indicateurs économiques. En effet, à la fin de l'année 2008, les PME algériennes (privées et publiques confondues) constituaient une population dont le nombre s'élève à 392 639 PME, soit une évolution de 42,38 %. Les PME privées ont contribué en l'an 2007 à l'évolution du produit intérieur brut (PIB), hors hydrocarbures de 80 %, contre 78 % pour l'année 2004⁴.

Afin de promouvoir la compétitivité de ce tissu industriel important et faire face à l'établissement d'une zone de libre-échange avec l'Union Européenne à l'horizon 2017, les pouvoirs publics algériens ont mis en œuvre une multitude de programmes de mise à niveau dont certains ont pris fin et d'autres viennent tout juste d'être lancés.

⁴ Ministère de la pme et de l'artisanat : Bulletin d'informations statistiques N°14, Alger, 2008.

1. Le programme pilote de mise à niveau⁵:

En septembre 1998, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a élaboré un programme adapté aux particularités de l'industrie algérienne. Il s'agit du programme intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie. Le PI a été approuvé et démarré en décembre 1998, il comprenait cinq composantes parmi elles : le programme pilote d'appui à la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes, qui a été mis en œuvre en collaboration avec le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration.

A partir de l'an 2000, un dispositif de suivi du programme de mise à niveau a été mis en place par les Pouvoirs Publics algériens, ses acteurs sont :

- **Le Fonds de la Promotion et de la Compétitivité Industrielle (FPCI) :** il est alimenté par les dotations de l'Etat, les dons et les legs. Le FPCI est utilisé pour financer les dépenses de mise à niveau liées à la promotion de la compétitivité. Les entreprises éligibles aux aides du Fonds peuvent recevoir 80%.

- 80% du coût du diagnostic stratégique global
- et 80% du montant des investissements immatériels et 10% des investissements matériels.

- **La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI)** du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration qui est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financier du FPCI, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau.

- **Le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI)**, qui est chargé de fixer les modalités de fonctionnement du FPCI. L'appropriation du programme au niveau des pouvoirs publics algériens a été excellente, dans la mesure où le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR), a initié son propre programme suivant le schéma : diagnostic stratégique global et accompagnement dans la phase de mise en œuvre et ceci en utilisant les différents dispositifs d'appui mis en place. Le bilan qui couvre la période allant de janvier 2002 (date de lancement) à décembre 2006 est bien maigre par rapport à l'objectif de départ qui consistait à mettre à niveau 1000 entreprises.

⁵ https://www.unido.org/.../56653_Algeria_final_report_20060828.pdf

2. Le Programme d'appui au développement des PME/PMI

Le programme d'appui au développement des PME/PMI privées en Algérie est un programme cofinancé par la Commission Européenne et par le Ministère de la PME et de l'Artisanat, dans le cadre du partenariat Euro-Méditerranéen, à hauteur respectivement de 57 millions et de 3,4 millions d'euros, ajoutant à cela 2,5 millions d'euros, représentant les contributions estimées des PME. L'Euro Développement PME (EDPME) est l'unité de gestion du programme. Ce programme a démarré en juillet 2002 et s'est achevé le décembre 2007.

L'objectif du programme de mise à niveau EDPme⁶ est d'améliorer significativement la compétitivité des PME algériennes en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion. Pour atteindre ces objectifs et mettre en œuvre les activités prévues, une équipe d'experts a été recrutée pour gérer les trois volets du programme à savoir : l'appui direct aux PME, l'assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME et enfin le soutien aux structures intermédiaires et aux services d'appui publics et privés. Le programme a adapté trois stratégies différentes pour son exécution, à savoir :

- **Une stratégie de pénétration tous azimuts** : il s'agissait de faire la preuve que le programme était capable d'opérer sur tout le territoire, dans tous les sous-secteurs industriels et sur toutes les fonctions de l'entreprise.
- **Une stratégie d'élargissement** : EDPme a installé sur le territoire cinq antennes chargées d'effectuer la prospection des entreprises, le suivi des actions mises en place par des experts. Les entreprises bénéficiaires du programme du MIR doivent être de droit algérien et appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie. Elles doivent être immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale. Les entreprises éligibles doivent avoir, également, au moins trois années d'activité et employer au minimum 20 salariés à titre permanent. Elles doivent présenter un actif net positif égal au moins le capital social, et enfin avoir un résultat d'exploitation positif.

⁶ EDPme définit la mise à niveau, comme étant un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquiescer des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, des méthodes de management dynamiques et innovantes.

L'entreprise éligible au programme doit appartenir au secteur manufacturier, avoir au moins trois ans d'exercice et un effectif d'au moins 20 salariés permanents. L'entreprise doit être en mesure de produire des attestations d'identification fiscale, d'immatriculation au registre de commerce et d'affiliation à la Caisse Nationale d'Assurance Sociale.

3. Le programme national de mise à niveau de la PME algérienne⁷

Le Ministère de la PME et de l'Artisanat a initié un programme qui prendrait en charge l'ensemble des PME comme définies dans la loi d'orientation de l'année 2001⁸ ainsi que leurs structures d'appui. Ce programme vient donc en complémentarité et en continuité aux dispositifs de mise à niveau déjà existants. Officiellement ce programme a été lancé en février 2007 pour une période de six ans, avec comme objectif la mise à niveau de 6000 PME. Une enveloppe d'un (1) milliard de dinars par an est consacrée pour son exécution conformément aux conclusions du Conseil des Ministres du 8 mars 2004. Pour le pilotage de ce programme, l'Etat a promulgué la création de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME).

Le programme national de mise à niveau a pour objectif d'accompagner les PME dans le processus de mise à niveau, il vise également à développer les capacités des associations et des organisations professionnelles pour une meilleure compréhension et une meilleure assimilation du concept de mise à niveau, d'autant plus que les organisations en question détiennent un rôle prépondérant dans l'environnement de l'entreprise. Le programme s'articule autour des axes suivants : actions sectorielles (analyse par branche d'activité), actions régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire), actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME, et enfin des actions au profit de la PME.

4. Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II) :⁹

En mars 2008, un nouveau programme d'appui aux PME a été signé entre le Ministère de la PME et de l'Artisanat et la Commission Européenne. Ce nouveau programme poursuit les activités déjà entamées dans le programme EDPME mais d'une façon plus ciblée. En effet, ce

⁷ www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/mise_a_niveau_des_pme.pdf

⁸ Loi 01_08 du 12 Décembre 2001 portant sur la loi d'orientation sur la promotion de la PME

⁹ www.algerie-pme2.dz

programme a pour objectif les PME spécialisées dans les services et l'artisanat. Ce deuxième programme prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non industrielles pour un montant global de 44 millions d'euros, avec une contribution de 40 millions d'euros du côté européen, 3 millions d'euros du côté algérien. EDPME en collaboration avec le Forum des Chefs d'entreprises (FCE) a créé le premier instrument conjoncturel installé en Algérie, il s'agit du baromètre des Chefs d'Entreprises. C'est un sondage mensuel, et semestriel, destiné à recueillir et à diffuser la perception qu'ont les chefs d'entreprises de leur environnement économique. Il est exactement ce que sont les indices de confiance des chefs d'entreprises, réalisés par nombreux pays industrialisés. Les programmes de mise à niveau cités avant ne s'adressaient pas aux PME disposant d'un effectif de moins de 20 salariés. Le programme a pour objectif d'améliorer la compétitivité des PME algériennes, pour leur permettre de reconquérir le marché intérieur et de se développer à l'international en vue de profiter des possibilités offertes par les accords internationaux.

Le programme couvrira 3 composantes :

1. **Appui direct aux PME/PMI** dans des filières sélectionnées (à leur mise à niveau en général, à la qualité, et à la maîtrise des nouvelles technologies d'information et de communication),
2. **Appui aux institutions et aux services d'appui** (Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat et ses agences; autres ministères; organismes de représentation et de soutien des PME),
3. **Appui à la mise en place d'un système qualité**, notamment aux structures en charge de la normalisation, métrologie, accréditation, inspection et certification ainsi qu'un appui aux centres techniques des filières sélectionnées. notons que cette période sera marquée aussi par la volonté des décideurs publics d'utiliser la manne pétrolière en l'orientant vers des programmes économiques de relance pour insuffler une nouvelle dynamique à l'économie algérienne et promouvoir l'investissement national et améliorer les conditions de vie, ainsi trois programmes se sont succédés depuis 2001.

5. Le plan de soutien à la relance PSRE (2001-2004)

Un plan triennal de soutien à la relance a été lancé en 2001, doté d'une enveloppe globale de 525 milliards de dinars soit l'équivalent de 7 milliards de dollars US. A travers ce plan, l'Etat visait à répondre aux énormes besoins d'une économie en pleine transformation,

marquée par des années de stagnation et d'un recul industriel criard. Cette situation a conduit à l'explosion du chômage et la dégradation des conditions sociales notamment en matière de logement et des services publics.

Ce plan arrive dans un contexte favorable, et profitant ainsi d'une épargne budgétaire importante, l'Etat voulait aider l'économie et relancer la croissance et à opérer un décollage effectif en lui insufflant une nouvelle dynamique. Des mesures incitatives ont été prises pour stimuler et encourager l'investissement national à travers la promotion des PME, « les dépenses d'investissement publics étaient substantielles sur la période 2000-2004, représentant environ 10% du PIB contre environ 7,5% pour les pays voisins ». Le PSRE a retenu les axes suivants : Soutien aux activités productives (agriculture, pêche, ressources en eau....), développement local et humain (emploi, condition de vie), Renforcement des services publics et l'amélioration des conditions de vie.

L'enveloppe budgétaire du PSRE a été répartie comme suit : 155 milliards pour l'amélioration des conditions de vie, 124 pour le maillage infrastructurel, 74 pour les activités productives, 20 pour la protection de l'environnement, 76 pour les ressources humaines et la protection sociale et 29 pour l'infrastructure administrative. Il est clair que l'injection massive de l'argent public doit être accompagnée par des réformes institutionnelles. Dans ce sens, plusieurs mesures ont été entreprises pour le renforcement et la promotion des conditions d'instauration d'un environnement favorable à l'application des mécanismes du marché.

6. Le plan complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) 2005-2009

La détermination de l'Etat à combler les besoins en infrastructures est visible par son engagement dans des grands projets d'envergure. Ainsi et en prolongement du PSRE, l'année 2005 est marquée par le lancement du plan complémentaire du soutien à la croissance (PCSC). Ce plan quinquennal de relance a absorbé ce qui n'a pas été réalisé du PSRE avec l'incorporation de nouveaux programmes. Les montants destinés au PCSC n'étaient pas fixés, ils sont passés successivement de 55 milliards de dollars fin 2004 à 100 milliards de dollars fin 2005, puis fin 2006 à 140 milliards de dollars US, et a été clôturé fin 2009 à presque 200 milliards de dollars. Cette action budgétaire s'inscrit, comme la précédente, dans le soutien à la croissance économique, l'amélioration du climat des affaires et l'incitation du secteur privé à s'impliquer davantage dans le développement économique du pays. Les infrastructures économiques et sociales se sont taillé une plus grande part dans l'enveloppe globale destinée à ce programme.

7. Le plan de développement quinquennal (2010-2014)¹⁰ :

En 2009, le gouvernement algérien présente un troisième plan de relance dans un contexte international difficile marqué par la crise financière et économique de 2007/2008, crise qui a touché presque toutes les économies et a plongé le monde dans une longue récession. Pendant, que plusieurs pays opéraient des restrictions budgétaires sévères, l'Algérie lançait, pour 2010-2014, son deuxième programme quinquennal. Ambitieux par ses objectifs, important par les moyens financiers mobilisés, ce programme se veut le prolongement des deux précédents programmes de relance (2001-2009). Doté d'une enveloppe globale de **21 124 milliards de dinars** soit 286 milliards de dollars US, il retient deux volets.

- Le parachèvement des grands projets déjà entamé (routes, rail, eau.) pour un montant de 9700 milliards de dinars soit 130 milliards de dollars US ;

- Engagements de projets nouveaux pour un montant de 11 534 milliards de dinars soit près de 156 milliards de dollars US. Le programme énonce un ensemble de projets qu'il compte réaliser :

- Plus de 40% des ressources seront réservées à l'amélioration du développement humain (la mesure de 2 millions de logements est inscrite),

- 40% des ressources seront affectées aux infrastructures de base et des services publics,

- Appui au développement de l'économie nationale avec plus de 1500 milliards de dinars, dont 1000 milliards pour le soutien du développement agricole et 150 milliard pour la promotion des PME à travers la réalisation des zones industrielles, la mise à niveau et la bonification des crédits bancaires (300milliards de dinars).

Il faut signaler que l'Algérie continue encore dans sa politique d'importation (grâce à ses recettes pétrolières), entre le premier janvier et le trente avril 2015, la valeur des exportations d'hydrocarbure marque une dégringolade de 41%, ce chiffrant à seulement 13,4 milliards de dollars, contre près de 22,72 milliards de dollars à la même période de 2014¹¹. A cet effet, la balance commerciale affiche un solde négatif de 4,32 milliards de dollars durant les quatre premiers mois de 2015 ; donc l'économie est dans la plus grande incertitude¹².

¹⁰ <http://www.mae.gov.dz/images/sce/programme-quinquenal.pdf>

¹¹ Note statistique diffusée le samedi 23 mai 2015 par les services de douane.

¹² Titouche Ali, El Watan, le 24 mai 2015, P.4.

Section 03 : les incitations et obstacles à l'internationalisation des entreprises algériennes.

Le Ministère du Commerce Algérien a mis en place une série de mesures qui visent à aider le développement d'une présence directe ou indirecte de nos entreprises à l'étranger, néanmoins des obstacles résident toujours, qui entrave ce développement

1. Les incitations à l'internationalisation des entreprises algériennes

1.1 Le dispositif d'aide et de facilitation des exportations hors-hydrocarbures

Il y a lieu de rappeler au préalable que l'exportation est libre en Algérie ; elle n'est soumise à aucune formalité particulière, mise à part l'obligation de certificats phytosanitaires pour les produits concernés. A noter l'exception des produits soumis à l'obtention de cahiers de charges à l'exportation (déchets ferreux, peaux et lièges bruts), mesure prise par les pouvoirs publics pour assainir ces filières

1.1.1 FSPE (Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations)

Depuis sa création en 1996, le FSPE a mis en œuvre deux rubriques de soutien aux exportations (sur les cinq rubriques initialement prévues) :

- la prise en charge d'une partie des frais de transport international des marchandises exportées.
- la prise en charge, à l'occasion des participations aux foires à l'étranger, d'une partie des frais de transport des échantillons, de location et d'aménagement de stands et de frais de publicité.

1.1.2 ALGEX (Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur)

En 1996, a été créée l'agence de promotion des exportations PROMEX qui a l'instar des autres agences similaires dans le monde, était chargée d'être l'instrument grâce auquel le ministère du commerce mettait en application sur le terrain, la politique de promotion des exportations.

Suite à un bilan mitigé et eu égard à l'évolution de l'économie mondiale, cette agence a été transformée en 2004 en agence de promotion du commerce extérieur et dénommée ALGEX

avec des missions similaires mais prenant aussi en compte la dimension importation du commerce extérieur algérien¹³.

1.1.3 LA CAGEX (La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations)

La Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations a été créée en 1996 afin de constituer un instrument supplémentaire d'appui aux exportations. Elle est chargée de la couverture des risques à l'exportation, de la garantie de paiement en cas de défaillance de l'acheteur (risques commerciaux et risques politiques : insolvabilité, guerres...etc.).

Elle offre aussi plusieurs prestations aux opérateurs économiques à travers des mesures d'accompagnement, notamment dans l'accès aux informations sur les marchés extérieurs et propose plusieurs formules de contrats d'assurances, dont celles des crédits et des expositions. Cette compagnie a aussi passé des accords de coopération avec une dizaine d'organismes similaires de par le monde, et en particulier avec la COFACE, afin de faire partie du réseau mondial des assureurs et donc de mieux prêter assistance aux exportateurs.

1.1.4 LE COULOIR VERT

De caractère virtuel, il constitue une facilitation qui est accordée depuis septembre 2006 à l'exportation de dattes, et consiste en l'assouplissement du passage en douane de la marchandise, qui subit uniquement un contrôle documentaire ce qui se traduit par une fluidité générant une réduction considérable des délais d'expédition. Cette facilitation doit être étendue à terme aux autres exportations de produits périssables : produits agricoles frais et produits de la pêche.

1.1.5 LES ACCORDS PRÉFÉRENTIELS

Les accords préférentiels conclus par notre pays, et qui constituent un véritable levier pour le développement des exportations hors hydrocarbures, ne sont pas encore aujourd'hui suffisamment exploités par les exportateurs¹⁴.

Il s'agit en particulier :

¹³ www.ons.dz- Office National des Statistiques (ONS): date de consultation internet le 22/04/2017

¹⁴ Ati Takarli «les exportations hors-hydrocarbures algériennes», Ministère du Commerce; Convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008 p 07

- De l'accord d'Association avec l'Union Européenne, en application depuis le 1^{er} septembre 2005.

L'union Européenne reste en effet notre principal client avec 2/3 de nos exportations hors hydrocarbures. Cependant, le niveau de nos exportations reste très faible et nous ne profitons pas du tout des opportunités offertes par l'Accord d'Association. Les contingents accordés bien que dérisoires ne sont même pas consommés à 10 %, de même que des exonérations totales de droits de douanes sans limitation de quantité ne sont pas utilisées. Le montant des exportations HH vers l'Union Européenne qui reste cependant modeste, est passé entre 2015 et 2016, de 745 millions US\$ à 892 millions US\$, soit une augmentation d'environ 20 %. Cette persistance de la faiblesse des exportations peut être expliquée, outre par le manque d'exploitation des opportunités offertes dans l'Accord d'Association, par la nature du marché européen très concurrentiel et par les conditions non tarifaires imposées par l'Union Européenne auxquelles il est nécessaire de s'adapter, notamment les normes.

- Le bénéfice du Système Généralisé de Préférence accordé par les Etats-Unis depuis l'année 2004

Ce système offre des opportunités aux produits algériens (3000 produits) agricoles, agroalimentaires et artisanaux ainsi qu'aux produits industriels qui ont un taux d'intégration national évident, pour pouvoir bénéficier d'avantages tarifaires préférentiels.

- L'Accord bilatéral Algéro-Jordanien en vigueur depuis 2000 qui prévoit une exonération totale de droits de douanes à l'exportation et à l'importation sauf pour une liste négative de produits¹⁵.

2- Perspectives des incitations futures

2.1- Le Redéploiement du FSPE

Le dispositif de soutien de l'Etat est actuellement en phase de redéploiement, à travers notamment la refonte globale des rubriques du FSPE intervenue dans le cadre de la loi de Finances complémentaire pour 2007.

¹⁵ ATI TAKARLI op. cit, p : 8

Cette refonte intervenue après un bilan de 10 années de fonctionnement, vise aussi à mettre en adéquation les soutiens de l'Etat avec les règles de l'OMC qui sont progressivement intégrées dans notre arsenal législatif, dans la perspective de notre accession. La nouvelle répartition des rubriques du FSPE se présente en conséquence comme suit :

- une partie des frais liés aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et services destinés à l'exportation;
- une partie des frais de participation des exportateurs aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger, ainsi qu'à la prise en charge des frais de participation des entreprises aux forums techniques internationaux;
- une prise en charge partielle destinée aux petites et moyennes entreprises, pour l'élaboration du diagnostic export, la création de cellules export internes;
- la prise en charge d'une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs supportés par les exportateurs ainsi que l'aide à l'implantation initiale d'entités commerciales sur les marchés étranger;
- l'aide à l'édition et à la diffusion de supports promotionnels de produits et services destinés à l'exportation et à l'utilisation de techniques modernes d'information et de communication (création de sites web ...);
- l'aide à la création de labels, à la prise en charge des frais de protection à l'étranger des produits destinés à l'exportation (labels, marques et brevets), ainsi que le financement de médailles et de décorations attribuées annuellement aux primo exportateurs et de récompenses de travaux universitaires sur les exportations hors hydrocarbures;
- l'aide à la mise en œuvre de programmes de formation aux métiers de l'exportation;
- une partie des frais de transport à l'exportation des produits périssables ou à destinations éloignées¹⁶.

2.2- Les Accords Préférentiels Futurs

De nouveaux marchés pourraient s'ouvrir aux produits algériens par la signature d'autres accords préférentiels en cours de négociation dont notamment:

¹⁶ Site internet Direction Générale des Douanes www.douane.gov.dz

- l'accord portant mise en place d'une Zone Arabe de Libre Echange, convention ratifiée par l'Algérie et qui entrera prochainement en application;
- la prochaine conclusion d'un accord tarifaire préférentiel avec les huit pays de l'UEMOA qui pourrait ouvrir des opportunités certaines aux produits industriels algériens sur les marchés de l'Afrique de l'Ouest (il s'agit du Niger, du Mali, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Sénégal, Togo, Bénin);
- la perspective de conclusion d'accords de libre-échange bilatéraux avec la Tunisie et la Turquie;
- l'accord portant création de la zone de libre-échange continental africaine
- Et bien sur notre proche accession à l'OMC.

2.3- Le Projet Optimexport

Le démarrage du projet OPTIMEXPORT portant sur « le renforcement des capacités exportatrices des PME algériennes » et qui s'inscrit dans le cadre du Programme de renforcement des capacités commerciales au profit des pays en développement. Le projet est financé par un don dans le cadre de la coopération bilatérale avec la France, par le biais de l'Agence Française de Développement (AFD).

A cet effet, il est prévu la mise en œuvre d'un programme se composant de trois volets :

- développer l'offre d'informations commerciales à l'international pour les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices (opportunités, règles d'accès aux marchés extérieurs...);
- améliorer la qualification et la performance des acteurs (entreprises, banques, intermédiaires) du secteur exportation;¹⁷
- accompagner les PME partenaires dans leurs activités à l'export.

Pour sa mise en œuvre, le Ministère du Commerce est assisté de deux maîtres d'ouvrage délégués : ALGEX pour la mise en œuvre du volet information, CACI pour la mise en œuvre des volets formation et appui aux entreprises.

¹⁷ Site internet Direction Générale des Douanes www.douane.gov.dz

3- Les obstacles et les conditions à l'internationalisation des entreprises algériennes :

3.1- Les obstacles :

Le handicap réside essentiellement dans :

3.1.1- Obstacles d'ordre financiers:

Les entreprises, même en économies puissantes estiment que l'accès au financement, notamment à moyen et à long terme, est l'un des principaux obstacles qui les bloquent de développer et d'investir. L'accès aux sources de financement est particulièrement difficile pour les entreprises qui ne disposent pas de garanties suffisantes, n'ont pas de références établies, ni d'historique de crédit. L'entreprise algérienne n'échappe pas à cette régularité. Les difficultés financières rencontrées par les entreprises algériennes sont comme suit :

La plupart des dirigeants des entreprises n'ont pas sollicité un crédit bancaire pour la création ou le développement de leurs entreprises car :

- l'appui des banques est inadéquat aux besoins de financement des entreprises, les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre) ;
- les entreprises se plaignent du coût trop élevé des crédits, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs ;
- D'après les dirigeants des entreprises ont peur de la perte de l'indépendance ;
- plusieurs difficultés rencontrées pour un emprunt bancaire (les demandes de financement de ces entreprises étaient presque systématiquement refusées. pour cause, le taux de recouvrement est faible ou pour des délais de remboursement très réduits);
- la prééminence de l'autofinancement dans la structure financière des entreprises enquêtées ce qui limite leur croissance ;
- l'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services ;

- manque de moyens de couverture contre les risques, trouvant qu'il y a un manque de moyens de couverture contre les risques. Concernant la CAGEX outre qu'il s'agit d'un organisme peu connu des exportateurs, ces derniers doivent lui confier l'ensemble de leur chiffre d'affaires assurable et la durée du crédit accordé à leur partenaire ne doit pas dépasser les 180 jours. Les exportateurs lui reprochent également les limites suivantes :

Le tarif appliqué (5 ou 3% du montant assuré) est jugé excessif et n'est pas variable en fonction du risque, du produit ou du pays ; les exportateurs jugent que le chiffre d'affaires qu'ils réalisent à l'export est assez faible pour recourir à l'assurance, en plus du fait qu'il est reproché à la CAGEX d'assurer des opérations plutôt sans risque. Enfin, les investisseurs se contentent de l'auto couverture contre les risques.

Une réalité qui contraint les dirigeants des entreprises algériennes à recourir souvent par nécessité, aux ressources de financement (l'autofinancement) et à celles des réseaux de financement informel, pour survivre, en attendant l'assainissement du réseau formel et l'assouplissement des conditionnalités jugées jusqu'au la insurmontables, par les investisseurs privés¹⁸.

3.1.2- Obstacles liés au marché du travail:

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer les plus importantes énumérées par les dirigeants des entreprises :

- manque de personnel qualifié
- la majorité des propriétaires dirigeants des entreprises préfèrent réserver les postes de confiance dans l'entreprise à leurs enfants ou à leurs proches;
- le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés...;
- l'embauche se fait souvent de bouche à oreille même si cela se fait au détriment de l'intérêt de l'entreprise;

¹⁸ 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.P :58

- l'inexistence d'instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés ;
- l'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises et en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing ;
- difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.

3.1.3 - Obstacles administratifs et institutionnels:

- L'environnement administratif et institutionnel renvoie aux règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, alors que les arrangements renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles.
- la plupart des investisseurs disent avoir rencontré des contraintes importantes de logistique et de transport, de plus, les démarches administratives sont ressenties comme trop lourdes, la prospection trop difficile, les coûts trop importants ; hormis les informations qui sont jugées peu accessibles, la présence d'experts est considérée comme indispensable.
- certaines entreprises ont insisté sur les dispositifs des assurances trop complexes et peu adaptés aux primo exportatrices, sans compter les investisseurs réticents pour les entreprises n'ayant jamais exportées¹⁹.
- un accès difficile au foncier industriel : des entreprises à la recherche d'une parcelle de terrain pour investir ou se développer, ce pour une période de temps pouvant s'étendre en moyenne sur près de cinq ans;
- le foncier constitue une ressource clé limitée et un élément déterminant dans toutes les politiques de développement économique. Il est l'un des plus importants problèmes socioéconomiques rencontrés dans la création des entreprises en Algérie et il demeure incontestablement une contrainte majeure pour les investisseurs. L'historique de la propriété foncière en Algérie dénote une extrême confusion de la situation physique et juridique des biens fonciers, aggravée par la défaillance du système de publicité foncière et l'absence d'un cadastre général.

¹⁹ABADLI. R, op, cite, (p 61)

3.1.4- Autres obstacles :

Les entreprises algériennes lourdement taxées : la pression fiscale sur les entreprises algériennes figure parmi les plus rudes au monde. Sur le niveau de la pression fiscale exercée sur les entreprises. L'Algérie s'est classée à la 170, parmi les 185 pays étudiés

Selon l'étude les entreprises du pays sont taxées à hauteur de 72%, au moment où ces valeurs sont de 49,6% ; au Maroc, 42,6% en Egypte et 62,9% pour la Tunisie ; d'après la même étude, en Afrique, le taux d'imposition moyen sur les entreprises est de 57%, ce qui en fait la région la plus taxée au monde.

Finalement, on voit aussi que les programmes et d'appui des pouvoirs publics ne sont pas un déclencheur significatif ou une motivation à encourager l'internationalisation de nos entreprises, bien que ces aides puissent être considérées comme des « facilitateurs ».

4- Les conditions d'investir à l'étranger des entreprises algériennes

Le Règlement n° 14-04 du 29 septembre 2014 fixant les conditions de transfert de capitaux à l'étranger au titre de l'investissement à l'étranger par les opérateurs économiques de droit algérien est publié dans le dernier Journal Officiel N°63 du 23 octobre 2014. L'investissement à l'étranger peut être « la création de société, de succursale, la prise de participation dans des sociétés existantes sous formes d'apports en numéraires ou en nature, ou encore l'ouverture du bureau de représentation ». Les conditions que devra réunir l'entreprise Algérienne désireuse d'investir à l'étranger :

- Respect du principe de complémentarité de l'activité. Le règlement de la banque d'Algérie souligne qu' «il s'agit d'investissements réalisés par les opérateurs économiques de droit algérien, complémentaires à leurs activités de production de biens et de services en Algérie». Il aura également pour objectif de consolider et de développer cette activité.
- L'entreprise doit être exportatrice. L'opérateur économique de droit algérien devra réaliser « des recettes d'exportations régulières à partir de son activité de production de biens et/ou de services en Algérie »,
- L'entreprise utilisera ses fonds propres pour effectuer son investissement à l'étranger, sans pouvoir recourir aux crédits bancaires. Elle devrait rapatrier les « revenus générés ».
- L'investissement ne pourra se faire que dans un pays «transparent sur le régime fiscal

et dont la législation n'empêche pas l'échange d'informations permettant une totale coopération avec les autres Etats en matière judiciaire et fiscale ». L'article 6 du Règlement dispose que cette coopération avec l'Etat dont « la législation n'empêche pas l'échange d'informations et qui coopère avec les autres Etats en matière judiciaire et fiscale ».

- L'entreprise algérienne doit détenir un minimum de 10% des actions de l'entreprise basée à l'étranger.

- L'investissement « ne doit pas porter sur des opérations de placements ou sur des biens immobiliers autres que ceux correspondant aux besoins d'exploitation des entités créées à l'étranger ou faisant partie intégrante de leur activité ».

- L'entreprise et/ou son représentant légal ne doivent pas être inscrits au fichier national des fraudeurs et/ou au fichier des contrevenants à la législation et la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger.

Pour cette section la conclusion est que , le secteur privé algérien en dehors des hydrocarbures, pèse désormais plus que les entreprises publiques, car il y a une volonté affirmée de la part des pouvoirs publics de sortir du tout pétrole car l'Etat a forcé à aider les entreprises à s'internationaliser, mais les difficultés liées à la réglementation de change et à la bureaucratie, et encore la qualité des produits algériens qui ne sont pas aux normes internationales en matière d'emballage et de design entravent cette démarche, pour cela les entreprises qui souhaitent exporter devront donc également améliorer leur compétitivité et leur savoir-faire²⁰.

²⁰ ABADLI. R, op, cite, (p 62).

Section 04 : Les enjeux de l'internationalisation des entreprises algériennes

1-Les enjeux stratégiques et économiques de l'internationalisation pour les entreprises algériennes

La mondialisation du marché oblige les entreprises dans la plupart des secteurs d'activité à développer une stratégie à l'échelle du monde. La stratégie d'internationalisation peut être alors une option stratégique à part entière et un moyen d'asseoir une stratégie globale, de croissance ou de diversification.

L'orientation internationale des activités de l'entreprise correspond à différentes motivations qui peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

- **l'effet « taille »**. Par l'accroissement de ses débouchés, l'entreprise réalise des économies d'échelle et bénéficie des effets d'apprentissage sur un marché plus vaste, lui procurant des avantages concurrentiels en termes des coûts qui peuvent être significatifs. De la même façon, un marché plus large peut permettre également l'optimisation des approvisionnements à l'échelle mondiale par une centralisation des achats ou par une implantation dans des pays offrant des matières premières à un coût attractif. L'internationalisation peut consister d'autre part à se positionner sur des marchés où sont présents les concurrents ou qui offrent de fortes perspectives de croissance ou encore sur des marchés « trop » protégés (droits de douane, contingentements,...)

- **la rationalisation de la chaîne de valeur (Michael Porter)**. Dans cette optique, une stratégie d'internationalisation va permettre à l'entreprise de profiter des avantages respectifs offerts par diverses zones géographiques. L'implantation dans ces zones, qui ne sont pas des marchés pour ses produits, repose ainsi sur la volonté d'un coût de main d'œuvre moins élevé, d'un certain niveau de qualification, le contrôle de la qualité des matières premières. Ainsi, selon Olivier Meir et Guillaume Schier cinq principales motivations ou enjeux stratégiques expliquent l'internationalisation des firmes à savoir : la recherche de nouveaux relais de croissance, une meilleure répartition des risques entre les pays, une réponse à la globalisation des marchés, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, l'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables²¹.

²¹ Olivier Meir et Guillaume Schier: « entreprises multinationales : stratégie - restructuration - gouvernance », Dunod 2^{ème} édition, Paris, 2005, P.30

1.1. La recherche de nouveaux relais de croissance

L'engorgement du marché national, la spécialisation des entreprises locales sur certaines activités où sévit une limitation des potentiels acheteurs, la présence d'une forte concurrence dans le marché domestique et une structure oligopolistique qui rend difficile tout gain de part de marché, la raréfaction des débouchés commerciaux constituent généralement des conditions propices au développement international des entreprises algériennes qui dans leur quête de nouveaux clients sur les marchés étrangers, pourront améliorer leur position concurrentielle, sur la base de paramètres économiques directs, tels que la taille du marché et le développement des ventes qui constitue par conséquent un des moteurs de l'internationalisation des entreprises. Il s'agit donc pour les entreprises algériennes de se développer via une diversification géographique de leurs activités, afin de maintenir ou d'augmenter leurs parts de marchés. La motivation visant, pour des raisons de survie ou de renforcement, à accéder à des marchés nouveaux ou plus étendus, est d'autant plus forte que l'entreprise locale doit généralement faire face à un mouvement inverse avec la présence d'une concurrence internationale sur le marché national.

1.2. Une meilleure répartition des risques entre les pays et pour l'entreprise

L'internationalisation des entreprises est un moyen recommandé permettant aux responsables de mieux répartir les différents risques politiques, économiques et financier. De ce fait, une stratégie internationale permet une meilleure répartition des risques entre les pays, en fonction de l'évolution des conjonctures et des situations régissant un marché. L'entreprise trouvera à l'étranger de nouveaux clients pour ses produits et pourra diversifier ses débouchés. De cette façon, elle diminue ses risques :

- Les risques liés aux différentes phases du cycle de vie du produit ; qui peuvent être en phase de maturité en Algérie ; le produit peut se trouver en croissance à l'étranger. Elle donne aussi la possibilité de tirer avantage des déphasages en matière de cycle de vie des produits et secteurs, avec un exemple l'existence d'une compétition moins forte sur les marchés extérieurs (faible intensité concurrentielle) ou le développement de produits parvenus à maturité sur le marché national mais en phase de croissance dans d'autres pays.

- Les risques liés à la conjoncture ; les entreprises internationalisées peuvent contribuer à réduire leurs risques de dépendance à l'égard d'un pays via une diversification géographique de ses activités pour l'écoulement de ses produits ou son approvisionnement.
- Le risque de concurrence ; la mondialisation actuelle de l'économie pousse les entreprises à s'internationaliser pour se maintenir en position de force. Elles doivent être là où sont leurs concurrents.

1.3. Une réponse à la globalisation des marchés

L'internationalisation peut aussi être une réponse à la présence de concurrents puissants déjà sur place (situation oligopolistique), pour éviter qu'ils occupent de façon trop marquée le terrain. Les stratégies d'internationalisations peuvent aussi être un moyen de reprendre l'ascendant en misant sur des marchés nouveaux (marchés émergents, activité spécialisée...) où la concurrence est encore peu présente et où il est encore possible d'augmenter de manière significative ses parts de marchés. Dans bien des cas, cette stratégie d'internationalisation apparaît donc davantage comme une démarche plus imposée que souhaitée, visant à répondre à la globalisation des marchés. L'internationalisation pour les entreprises locales peut être motivée aussi par des facteurs venant de l'extérieur, lorsque des acheteurs étrangers ou des clients mondiaux ont des demandes pour des produits ou des prestations nécessitant un accompagnement à l'international (relation de suivi et de proximité).

1.4. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise

La traditionnelle logique ricardienne de la spécialisation et de la complémentarité dans l'échange est aujourd'hui prise en défaut et partiellement démentie par les faits. Une part importante du commerce mondial est constituée par des échanges « intra-branche », concernant les mêmes catégories de produits : l'Algérie vend et achète. Il n'y a donc pas réellement de spécialisation. Ici, la compétitivité s'appuie non sur la recherche d'un avantage de prix (compétitivité-prix) mais sur d'autres critères de compétitivité (diversité, qualité, innovation, image de marque, etc.), c'est-à-dire sur un avantage de compétitivité hors prix, appelée aussi « compétitivité structurelle ».

L'accroissement des ventes, la recherche de taille critique, le niveau élevé des dépenses en Recherches et Développement, l'exigence d'innovation, la maîtrise des coûts de production sont autant d'enjeux qui conduisent les entreprises à s'internationaliser. L'internationalisation

des activités peut en effet avoir une influence sur la compétitivité des entreprises algériennes qui expriment une carence latente de ce côté-là, en permettant à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité grâce aux délocalisations (recherche en plus grande quantité), de développer ses compétences (technique, commerciales, managériales, organisationnelles) à travers notamment une collaboration plus étroite avec des clients, fournisseurs ou partenaires étrangers, d'accéder à des ressources spécifiques (matières premières, personnel qualifié, infrastructure, sources d'approvisionnement, réseaux relationnels et politiques), à des économies d'échelle générées par une production en plus grande quantité à la maîtrise des approvisionnements : implantation dans les pays producteurs de matières premières ou d'énergie essentielles à son processus de production, offrant une main-d'œuvre moins chère dans certains pays, ce qui permet de baisser les coûts de production, d'attirer et de fidéliser les hauts potentiels (motivation et responsabilisation des salariés), L'entreprise internationalisée contribue également à l'adaptation permanente de sa politique commerciale (meilleure connaissance des marchés, sensibilité accrue à la culture des pays, maîtrise des conditions de l'offre) et de son organisation (modernisation des unités de production, adaptation des circuits de distribution, réorganisation de la logistique, systèmes de gestion plus efficaces, réseaux d'innovation mondiaux, création de pôles d'excellences...) en fonction des exigences et contraintes des marchés.

1.5. L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables

L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables contribue fortement à renforcer la décision des entreprises d'internationaliser une partie de leurs activités. Cette réalité est d'autant plus prégnante que le climat des affaires et la situation économique du marché domestique pour les entreprises algériennes représente un frein à leur développement.

Par illustration, O.Meier et G.Schier²² citent comme facteurs favorables à une internationalisation des entreprises, une politique protectionniste modérée, des incitations financières et fiscales intéressantes, la légalisation du travail moins contraignante pour les entreprises, l'accès à des réglementations nationales ne limitant pas le développement des activités sur le marché. C'est ainsi, qu'une entreprise internationale pourra tirer avantage des prix de transfert entre implantations de manière à localiser le bénéfice là où la taxation est le moins coûteuse (optimisation fiscale) ou adapter sa politique de développement en fonction des

²² Meir Olivier, Schier Guillaume : « entreprises multinationales : stratégie - restructuration – gouvernance », Dunod 2^{ème} édition, Paris, 2005, P.85

subventions proposées dans certains pays. Autant d'éléments qui représentent des enjeux pertinents au développement à l'international des entreprises algériennes.

2. Enjeux technologiques et techniques

Aucun domaine ne semble échapper aujourd'hui au phénomène de technologie, principalement dans la transformation des produits. La technologie accroît les rendements, bouleverse les mœurs, accélère la croissance et multiplie les richesses à un rythme soutenu²³. Le transfert des technologies est très important dans l'industrialisation des entreprises algériennes, qui pour ne pas être à l'écart de l'évolution technologique, doivent intégrer de nouvelles technologies pour améliorer la qualité de la production.

Le phénomène de diffusion de la technologie ou encore de remontée de filière permettra sur un plan général pour les entreprises nationales de réduire l'écart technologique permettant, de ce fait, à ces dernières d'accentuer leur harmonisation avec les normes et standards internationaux, à faciliter leur intégration dans l'échange international et les incitera à conserver une avance substantielle et à acquérir un avantage compétitif vis-à-vis de clients ou de partenaires en qui elles peuvent voir des concurrents potentiels. L'efficacité de la technologie a un impact sur les coûts de production d'une entreprise. En délocalisant ou en investissant directement, les entreprises peuvent grandement profiter des capacités technologiques que les autres pays possèdent. Celles-ci exploitent en fait les connaissances des employés et des spécialistes d'une industrie pour augmenter son efficacité et ainsi réduire les coûts de production.

L'innovation technologique est étroitement liée à la maîtrise de la rentabilité et à la recherche d'une meilleure organisation, dans la mesure où celle-ci visera à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise et sa rentabilité, et où elle doit s'appuyer sur des structures qui en facilitent le développement. L'innovation constitue un axe d'adaptation aux transformations internationales et un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises qui est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise²⁴.

Michael Porter souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs²⁵. De ce fait, on peut dire que l'innovation correspond non seulement à

²³ Fongang David : « Les PME dans l'industrialisation de l'Afrique », Juridis info, Yaoundé, n°9 février 1992, P.99.

²⁴ Lemaire Jean Paul : « stratégie d'internationalisation : développement international des entreprises », Dunod, 2^{ème} édition, Paris ,2003

²⁵ Porter Michael : « L'avantage concurrentiel ». Ed. Interedition, Paris, 1986.

l'introduction d'un nouveau produit, mais aussi à l'adoption de démarches innovantes, tant dans les processus de production que dans l'approche des clients/utilisateurs. Pour l'entreprise, l'innovation doit être étendue à un sens large, qui ne recouvre pas uniquement la conception et le développement de nouveaux produits et services, certes essentiels pour relancer la demande, en allant au-devant des attentes des clients ou en créant de nouveaux marchés, l'innovation s'étend aux améliorations apportées à l'organisation de la fabrication, de la distribution ou même de la conception, en vue de développer la capacité concurrentielle²⁶.

Cependant, La globalisation de la production et du mouvement de capitaux selon la conception néolibérale du système capitaliste à partir des années quatre-vingt, s'inscrit dans la logique où la production de la technologie est devenue prédominante avec une accumulation continue du stock de connaissances et de compétences. Les PME innovantes n'ont pas beaucoup de chances de survie sous la menace des FMN. Le modèle de cohabitation des PME/FMN n'a de valeur d'exception, la seule solution de survie pour une PME au moyen terme étant d'exploiter des stratégies de niche dans un domaine technologique donné. D'où la faiblesse comparative de l'Algérie, pays en voie de développement et en transition où la taille même des grandes entreprises nationales reste relativement médiocre par rapport à l'échelle mondiale. Sachant que les stratégies d'internationalisation sont diverses, nos entreprises nationales pourront recourir par exemple à des alliances stratégiques ou on a tendance à vouloir atteindre deux objectifs :

- Créer de la valeur,
- Innover.

Mais, l'objectif principal de ces dernières est bien évidemment d'acquérir des savoir-faire et les connaissances des différents partenaires présents dans l'alliance. Une tâche qui ne s'avère pas facile vu les différences qui subsistent entre les entreprises algériennes et leurs homologues plus développées en terme technologique. Une firme qui désire donc acquérir certaines compétences qui lui sont jusque-là inaccessible, a intérêt à s'allier avec d'autres qui possèdent cet avantage. L'apprentissage pour dans le cas des alliances stratégiques se résume à travers deux facteurs : La compétition ; La coopération. Ils démontrent la tension existante entre la coopération et la compétitivité, qui affectent le processus d'apprentissage dans les alliances stratégiques. C'est dans cette optique là qu'on peut mettre en évidence deux types d'avantages

²⁶ Wolff, J. A., Pett, T. L., "Internationalization of small firms: An examination of export-strategy approach, firm size, and export performance", *Journal of Small Business Management*, vol.38, no.2, 2000, PP.34-47.

proliférés par les alliances à savoir : des avantages privés et individuels et des avantages communs²⁷.

La plupart des firmes impliquées dans une alliance stratégique réalisent une combinaison de ces deux avantages. La distinction entre ces deux types d'avantage est plausible car chacun apporte à lui seul une évolution pour la firme. Les avantages privés sont ceux que la firme se procure de ses partenaires. Ils sont utilisés dans le cadre d'opérations effectuées en dehors de l'alliance. Les avantages communs sont, quant à eux, le fruit d'un processus d'apprentissage global propre à l'alliance. Ils sont la conséquence directe d'un travail commun effectué par les partenaires. La notion d'alliance est souvent assimilée à une dépendance. En effet, certains auteurs pensent que cette dépendance peut affaiblir le pouvoir de l'alliance surtout en termes d'apprentissage. Les firmes expérimentées apprécient mieux les opportunités d'apprentissage créées par les alliances. Pour G.Hamel, le niveau de compétitivité globale d'une firme est fonction de trois facteurs :

- La vitesse
- L'efficience
- L'étendue des compétences²⁸.

Cette alliance s'opère donc entre des firmes concurrentes sur un même marché mais qui s'allient pour neutraliser la concurrence externe et se neutralisent elles-mêmes. Leur relation est qualifiée d'ambiguë puisqu'elle est faite de coopération et de rivalité.

Le nouveau paradigme technologique, fondé sur la flexibilité, implique une réorganisation de l'entreprise au niveau à la fois des modes fonctionnels et des modes opérationnels. Cette modification supplémentaire de l'environnement des entreprises amène de nouvelles perspectives dans le développement des entreprises. En effet, dans le contexte actuel de forte concurrence, les NTIC apparaissent comme des instruments de compétitivité certains dont la maîtrise et l'utilisation ouvrent de nouvelles opportunités de développement. Cependant, plusieurs entreprises n'intègrent pas cet aspect dans leurs activités, notamment du fait de la défaillance de formation du personnel, et du manque d'intérêt pour les NTIC que porte la plupart des dirigeants d'entreprises algériennes. Pourtant les NTIC sont devenues les moyens

²⁷ Tarun Khanna, Ranjay Gulati, Nitin Nohria, "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N° 3, 1998.

²⁸ Hamel G., "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, PP. 83-102.

fondamentaux pour réduire les distances géographiques entre les entreprises et leurs marchés internationaux.

Dans le contexte actuel d'ouverture des marchés et de forte concurrence, les entreprises nationales de tous les secteurs d'activités doivent intégrer les NTIC pour appuyer l'amélioration de leur compétitivité interne et internationale. Les NTIC sont également importantes dans le développement du commerce international à travers le commerce électronique²⁹. Pour nos entreprises, les principaux impératifs de compétitivité sont de rendre la production plus efficace, d'augmenter la quantité des produits offerts tout en améliorant leur qualité et en baissant leurs prix. Cette compétitivité est préalable nécessaire dans un environnement concurrentiel où l'utilisation des NTIC apparaît comme un véritable avantage comparatif.

²⁹ Lemaire Jean Paul : « stratégie d'internationalisation : développement international des entreprises », Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2003, P.30.

Conclusion.

L'entreprise algérienne, si elle tient à sa pérennité, doit s'engager, sans tarder, dans un processus d'apprentissage, de réflexion et d'information visant à acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs des méthodes de management dynamique et innovantes.

L'analyse de l'organisation, la qualification de personnel et le taux d'encadrement, sont des axes principaux du diagnostic de l'entreprise. La mise à niveau de ces fondamentaux permettra à l'entreprise de se doter des compétences lui permettant, l'adaptation de aux mutations de l'environnement. Les fonctions liées au commercial, à la production et à la technique ne sont pas en reste. Ce programme est ambitieux, il cible l'amélioration du positionnement de l'entreprise sur le marché national tout en encourageant l'exportation et la certification selon les normes internationales, ce qui lui permettrait de se doter d'un marquage CE pour l'exportation et décrocher ainsi des projets de partenariat.

Ce programme de mise à niveau est basé, essentiellement, sur des actions immatérielles, il concerne l'étude des marchés, les formations, la normalisation, l'innovation et la recherche.

**CHAPITRE III : La stratégie des exportations de
L'entreprise
CEVITAL et sa compétitivité à l'international**

Introduction :

Afin d'apporter une réponse à la problématique de recherche, nous avons procédé à un entretien directif de plusieurs cadres de l'entreprise CEVITAL, pour essayer de comprendre les comportements stratégiques de cette dernière et détecter les principaux déterminants de sa compétitivité qui ont fait d'elle le leader sur le marché local et le principal exportateurs sur les marchés étrangers.

Dans ce chapitre, nous allons tenter de comprendre et d'expliquer la stratégie d'exportation adoptée par l'entreprise CEVITAL ainsi que le degré de sa compétitivité à l'international. La première section sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise, la deuxième abordera l'analyse de l'environnement interne et externe, et enfin la troisième avec la stratégie d'exportation (sucre blanc) et sa compétitivité à l'international.

SECTION 1 : Présentation, produits et activités de l'organisme d'accueil : CEVITAL

Dans cette section nous essayerons de présenter l'entreprise CEVITAL et de porter une image sur son historique, sa situation géographique, ses activités et ses missions.

1. Le marché agroalimentaire en Algérie

Les industries agroalimentaires ont connu leur essor dans les années 70 avec le programme de développement, notamment par la création d'un parc de sociétés nationales pour les céréales, lait et produits laitiers, boissons, viandes, conserves, huiles et oléagineux, sucre. Elle représente la deuxième industrie du pays après l'hydrocarbure.

En plus des investissements financiers, les moteurs actuels du développement des industries agroalimentaires sont, l'innovation, la compétitivité, la mise à niveau et l'acquisition/diffusion de savoir, la gestion de la sécurité alimentaire et sanitaire des aliments. Elles contribuent à hauteur de 40% de total du chiffre d'affaire des industries Algériennes hors hydrocarbures, le secteur est dominé à 95% par le privé, selon la Confédération Algérienne du Patronat (CAP)¹, en 2016 il compte entre 30 000 à 35 000 secteurs.

Le gouvernement Algérien conscient de l'importance de ce secteur, et afin d'assurer la subsistance de 40 Millions d'habitants, doit maintenir son appui, financier ou non, aux principaux acteurs de cette filière. Et avec la mise en place d'un nouveau schéma directeur agricole, dénommé « Politique de Renouveau Agricole et Rural » envisage de maintenir cet appui jusqu'en 2025.

L'objectif étant l'augmentation de la production des produits de grande consommation, l'accroissement des rendements et la diminution de la dépendance extérieure.

Le développement du secteur agricole et agroalimentaire est l'enjeu majeur pour l'Algérie aux niveaux économique, politique et social. Au plan intérieur, il emploie actuellement 1,6

¹ www.djazagro.com/fr/accueil/15-francais/le-marche/6313-les-atouts-de-l-algerie-2 (Page visité le 16 avril 2016)

Million de personnes, soit 23% de la population active, il s'agit de la deuxième industrie du pays, après celle de l'énergie.

Les ménages Algériens consacrent en moyenne 45% de leurs dépenses à l'alimentation.

L'industrie agroalimentaire n'échappe pas aux influences de l'évolution mondiale. L'évolution de l'industrie agroalimentaire Algérienne est influencée par celle des agro-industries dans le monde, en raison de sa dépendance à l'égard du marché international des produits de base, mais aussi de ceux de l'équipement et de la technologie.

CEVITAL est le premier groupe agroalimentaire privé Algérien. En huit ans, il est devenu la 9^{ème} industrie agroalimentaire africaine. Son complexe industriel, implanté à Bejaia, est le plus important complexe privé de l'Algérie. L'entreprise est spécialisée dans la raffinerie de l'huile, du sucre, de la production de margarine et du stockage de sucre.

En Algérie, la consommation moyenne du sucre est de 24 kg par habitant et par an. Face à l'absence de culture de canne à sucre et de betterave sucrière, la totalité du sucre brut de ces produits est importée. Selon une étude du Ministère de l'Industrie, l'Algérie serait classée parmi les 10 premiers pays importateurs du sucre au monde.

Compte aux exportations Algériennes de produits agroalimentaires, sont passées de 40 à 300 Millions de dollars en quelques années. Ces exportations peuvent s'expliquer grâce à la hausse des exportations en 2010 dues aux expéditions du sucre blanc de CEVITAL qui détient environ 65% des parts de marché de l'huile et 80 à 85% de celui du sucre.

2. Historique de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL est parmi les entreprises Algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays à l'économie de marché. C'est une société par action (SPA) créée en 1998 par des fonds privés, avec un capital de 970.000.000.00 DA. Ses principaux actionnaires sont M.REBRAB et ses fils. C'est l'une des plus grandes entreprises en Algérie à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités, elle dispose de plusieurs unités de production :

Tableaux 1: Les unités de production et leurs capacités

Unités	Capacité
Une raffinerie d'huile	670 000 t/an
Une margarinerie	180 000 t/an
Une raffinerie de sucre	2 000 000 t/an
Une unité de sucre liquide	210 000 t (matière sèche/an)
Une unité de conditionnement d'eau minérale Lalla Khedidja	3 000 000 bouteilles/jour
Une unité de productions de boissons rafraichissantes sans alcool Tchina	600 000 bouteilles/heure
Une conserverie de tomates et de confiture de fruits	80 t/jour
Des silos portuaires	182 000 tonnes

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise.

CEVITAL est un groupe diversifié sur plus de 10 métiers avec des structures financières et managériales fortes. Le groupe emploie près de 13 000 collaborateurs répartis dans 17 filiales.

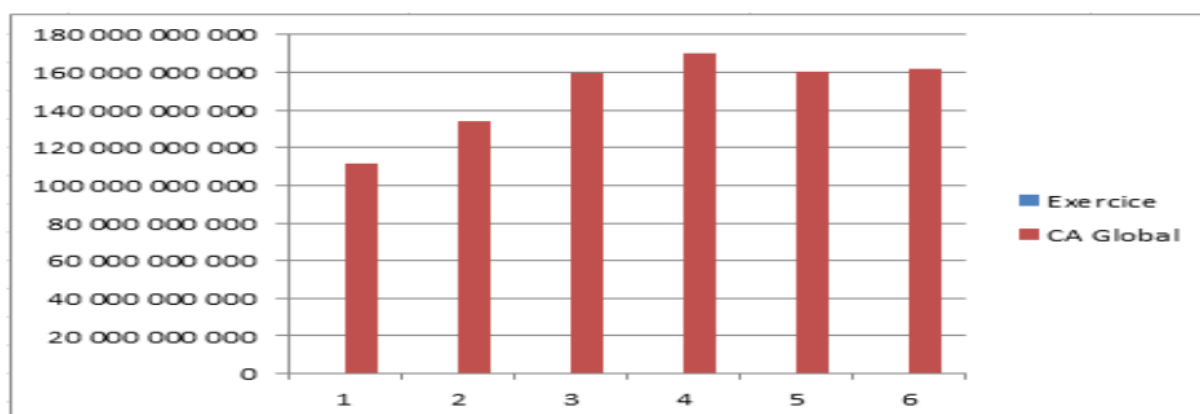
Son ambition est de participer à la création de richesse et d'emplois en Algérie, poursuivre la croissance, faire passer le pays du stade d'importateur au stade d'exportateur pour tous ses produits. Son chiffre d'affaire ne cesse d'accroître durant ces 13 dernières années :

Tableau 2 : L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CEVITAL

Exercice	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CA Global	111 485 133	134 101 224	159 420 002	170 169 204	160 501 126	161 512 220

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVITAL (en milliers de dinars Algérien)

Graphique 1 : Evolution du chiffre d'affaire des exportations de l'entreprise CEVITAL



Source : Etabli à partir de tableau 2

Le complexe CEVITAL est implanté au quai du port de Bejaia, à 3 km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien, étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique (avantage de localisation), ce qui lui permet de maîtriser les coûts de la logistique (transport, stockage). A côté de cet avantage, l'entreprise CEVITAL détient un avantage spécifique à travers l'utilisation des nouvelles technologies et l'invention d'un modèle de production spécifique à l'entreprise qui peut être exporté, et procurer ainsi une prestation de service.

3. L'organisation de l'entreprise CEVITAL

Pour faciliter la circulation de l'information et la bonne maîtrise de l'activité, l'entreprise a divisé ses activités principales sous forme de directions dont chacune d'elle a sa propre mission.

3.1 La Direction Générale

La Direction Générale représente le centre de décisions, de coordination et d'orientation de l'ensemble des directions de l'entreprise. Elle a pour mission de tracer la stratégie globale de l'entreprise CEVITAL par l'établissement des plans stratégiques, elle est présidée par un Président Directeur Général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

3.2 La Direction des Projets

Cette direction est rattachée à la Direction Générale et a pour mission la réalisation des différents projets de l'entreprise. Sa fonction consiste à :

- Réaliser les travaux de génie civil ;
- Installer tous les équipements électriques et mécaniques ;
- Choisir les fournisseurs et les constructeurs.

3.3 La Direction Approvisionnement

Elle a pour mission d'assurer l'approvisionnement en matières premières ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement.

3.4 La Direction Finance et Comptabilité

Sa mission principale est d'assurer l'enregistrement comptable des opérations effectuées par les différentes directions de l'entreprise et de transmettre à celle-ci les informations demandées.

3.5 La Direction des Ressources Humaines « DRH »

Cette direction comprend les services suivants :

- **Service du personnel** : il s'occupe de la gestion administrative du personnel, il gère les congés annuels ainsi que les congés de maladies, les absences...etc.
- **Service paie** : il s'occupe de la paie des salariés ;
- **Service développement de ressources humaines** : sa fonction consiste en la formation du personnel, ainsi que le contrôle de la gestion sociale ;
- **Service social** : il gère les accidents de travail, les invalides, ainsi que les dossiers de retraites.

3.6 La Direction Industrielle

Celle-ci comprend les directions suivantes :

- la direction margarinerie ;
- la direction raffinerie d'huile ;
- la direction conditionnement d'huile ;
- la direction raffinerie de sucre ;
- la direction silos ;
- la direction magasinage et expédition.

3.7 La Direction Logistique

Elle a pour mission de mettre à la disposition du complexe les moyens matériels et informationnels pour assurer le bon déroulement de ses activités. Elle comprend les services suivants :

- **Le service transit** : celui-ci est rattaché à la Direction Logistique, il comprend : le chef de service qui veille au bon déroulement des opérations de dédouanement, de chargement et de déchargement des marchandises; déclarants en douanes chargés du dédouanement des marchandises à l'import comme à l'export; agents de quai s'occupent du chargement et du déchargement des marchandises.

- **Le service de transport** : il a pour mission d'animer, coordonner et de contrôler les activités de transport de l'entreprise.

3.8 La Direction Qualité Hygiène et Sécurité

Elle a pour mission d'assurer la sécurité des personnes et la protection des biens de l'entreprise. Elle assure notamment la fonction d'intervention en cas de problème, de surveillance et d'entretien du complexe.

3.9 La Direction Marketing

Cette direction s'occupe de la préparation et de l'organisation des stands lors de la participation de l'entreprise à la manifestation commerciale, de l'élaboration des maquettes relatives aux étiquettes des produits et de la conception des panneaux publicitaires pour la promotion des produits de l'entreprise.

4. Les objectifs et les missions de l'entreprise CEVITAL

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

Les objectifs visés par l'entreprise CEVITAL sont :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;

- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- La réponse au besoin et attente du client ;
- L'élargissement de sa gamme de produit ;
- L'accroissement du chiffre d'affaire ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leur exportation.

SECTION 2 : Stratégie d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL

Il est difficile aujourd'hui de concevoir la stratégie de l'entreprise sans prendre en compte l'environnement institutionnel dans lequel elle évolue. L'objectif principal de cette section est de mesurer l'importance de l'environnement institutionnel de l'entreprise CEVITAL dans la conception de sa stratégie ainsi que sa structure concurrentielle. Pour ce faire une étude de cas, avec l'approche SWOT et les 05 forces de PORTER, a été menée.

1. L'environnement institutionnel dans la conception de la stratégie de l'entreprise CEVITAL

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé la méthode SWOT. Le choix de cette méthode nous a permis d'adopter une approche multidimensionnelle par la prise en compte à la fois des éléments internes et externes à l'entreprise. L'analyse interne aura pour objectif d'évaluer la capacité stratégique de l'entreprise CEVITAL. L'analyse externe nous permettra d'identifier les différents changements intervenus dans l'environnement de cette entreprise.

1.1 L'environnement interne de l'entreprise CEVITAL

Il est présenté par les points forts et faibles de l'entreprise :

A. Les forces :

- Importantes synergies dans les activités d'affaires de l'entreprise ;
- Portefeuille relativement diversifié de produits de consommation de base ;
- Envergure industrielle et financière de l'entreprise lui permettant de pénétrer les secteurs d'activités où les barrières à l'entrée sont importantes ; - Forte demande du marché domestique et un atout concurrentiel en termes de coût pour pénétrer les marchés régionaux ;
- Capacité à manager des projets ;
- Maîtrise de la technologie ;
- Jeunesses des salariés ;

- Choix du site, il s'agit de l'avantage de localisation, et représente un avantage compétitif ;
- Force de négociation ;
- Présence d'un réseau de distribution.

B. Les faiblesses :

- Disponibilité de l'énergie, ce coût de facteurs reste très compétitif en Algérie, et la dépendance de l'entreprise CEVITAL l'expose à des coupures d'électricité qui mène à la perte de productivité ;
- Coût des intrants hors énergie. Certains experts ont jugé que même si l'entreprise CEVITAL dispose d'un bon réseau de fournisseurs et d'un bon pouvoir de négociation (vu les quantités achetées), elle reste exposée à d'éventuelles augmentations de prix du sucre roux qui peuvent influencer négativement ses coûts.

1.2 L'environnement externe de l'entreprise CEVITAL

Il est présenté par les opportunités et les menaces :

A. Les opportunités :

- Croissance de l'économie ;
- Absence de produits de substitution ;
- Taxation des importations de sucre blanc ;
- Zone de libre-échange depuis 2010 ;
- Baisse des prix de soutien ;
- Baisse des exportations.

B. Les menaces :

- Importation de sucre blanc à 0 taxes ;
- Quantité importée (contingent).

Finalement l'utilisation de la méthode SWOT présente des limites relatives, premièrement, au risque de subjectivité dans le classement des variables internes et externes dans les groupes forces, faiblesses, opportunités et menaces. Les réponses peuvent être affectées par les perceptions individuelles des répondants. À titre d'exemple, les

perceptions de l'incertitude de l'environnement peuvent varier dans l'entreprise d'un niveau de manager à un autre. Et deuxièmement, sur l'absence de priorisation des variables.

2. La position concurrentielle de l'entreprise CEVITAL sur le marché du sucre et de l'huile

La structure concurrentielle repose sur l'étude des 05 forces du modèle de PORTER qui la détermine. Mais, seul trois d'entre-elles sont possible à examiner dans notre cas :

2.1 Les concurrents

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants, incite l'entreprise CEVITAL à tirer avantage de sa structure de coûts, à exploiter la valeur créée par l'intégration des activités d'affaires, à maintenir la croissance et la rentabilité en exploitant les secteurs industriels adéquats et en synergie avec la nature des activités de l'entreprise CEVITAL et son envergure, pour être plus concurrentiel sur les marchés régionaux, L'entreprise est marquée par la présence de concurrents directs et étrangers, expliqué dans le tableau 3.

Tableau 3 : Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL

Au niveau national		Au niveau international		
Concurrents	Demande globale	Concurrents	Demande globale	Pays
Huile végétale et margarine		Huile végétale et margarine		
SAVOLA (Afia)	40%	SAVOLA	47%	Arabie Saoudite
LA BELLE	35%	LESSIEUR	35%	France
ZINOR	05%			
Sucre blanc raffiné		Sucre blanc raffiné		
Cristal Union (LA BELLE)	35%	Cristal Union	30%	France
Group Berrahal	25%	Al Khaleej	28,3%	Dubaï

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVITAL

Il est à souligné que pour la production du sucre blanc raffiné, l'entreprise CEVITAL n'a aucun concurrent industriel au niveau national et détient le monopole du faite, depuis 2010 à nos jours. Les deux groupes présentés dans le tableau ci-dessus (Cristal union et group

Berrahal) sont de nouvelles raffineries récemment installées avec des parts de marché importantes.

2.2 Les fournisseurs

CEVITAL et avec ses importantes réalisations en terme d'exportation du sucre blanc, réalise des importations considérable en matière première de sucre brut qui contribue à la constitution de son produit, suite à l'absence de culture de canne à sucre et de betterave sucrière et les coûts qui génèrent. Son principal fournisseur est le Brésil qui lui procure une gamme de produit de qualité (voir tableau 4).

Tableau 4 : Les principaux fournisseurs de l'entreprise CEVITAL en matières premières

Matières premières	Fournisseurs	Part de marché
Sucre Roux : <ul style="list-style-type: none"> - WILMAR Sugar - WILD Rose - GUWGE - SKOR International 	Brésil	85%
Huile : <ul style="list-style-type: none"> • Huile de soja <ul style="list-style-type: none"> - CARGIU - SODRUGOSTVO • Huile de tournesol <ul style="list-style-type: none"> - CARGILL 	Espagne Russie Ukraine	65%

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVITAL

2.3 Les consommateurs

CEVITAL se présente comme leader en s'installant parmi les premiers dans l'activité des exportations, et maintient cette position pendant plusieurs années. Le choix de localisation de l'entreprise lui procure une place importante dans cette réussite.

L'entreprise propose une gamme de produits diversifiés, avec qualité et prix. Sur son chiffre d'affaire global, la part des exportations représente 10% en 2015.

Tableau 5 : Les consommateurs des produits de l'entreprise CEVITAL

Niveaux	Catégories	Contribution en %
Niveau national	Dépositaires privés	30%
	Centre de Livraison Régional (CLR)	60%
Niveau international	<u>Exportations</u>	10%

Source : Etabli à partir des données de CEVITAL

Pour chercher de nouveaux clients et conquérir les marchés internationaux CEVITAL utilise les méthodes suivantes :

• **Les foires et salons à l'étranger**

CEVITAL participe souvent à ce genre de manifestation, ces rassemblements se préparent comme suit :

- Organiser la logistique (réservation, conception, choix et montage de stand, déplacement des personnes, hôtels, transport de matériels d'exposition) ;
- Préparer les invitations aux prospects et aux clients, catalogues, cartes de visite, etc. ;
- Réaliser des relations avec la presse, insertion de publicité dans le catalogue de l'exposition ;
- Préparer le personnel pour animer le stand et le maintenir, recevoir les clients pendant le salon ;
- CEVITAL organise le temps de présence sur le stand et fait l'animation, reçoit les clients et les prospects et rédige des offres.

• **Missions de prospections**

CEVITAL organise des missions collectives ou individuelles qui permettent de réaliser des rencontres directement avec les prospects ou les partenaires divers selon un planning de rendez-vous serré, elles permettent aussi d'appréhender les grandes tendances du marché, de recevoir les conseils de spécialistes et de pénétrer dans les milieux professionnels fermés.

L'étude montre que la stratégie de l'entreprise CEVITAL est construite prioritairement sur les éléments de l'environnement institutionnel. Les mesures institutionnelles qui caractérisent le secteur d'activité de l'entreprise peuvent jouer un rôle déterminant dans le choix de la stratégie, cela explique la priorité accordée aux variables externes dans la mise en place de la stratégie. Néanmoins, ce résultat ne remet pas en cause l'importance de l'analyse interne.

SECTION 3 : La politique d'exportation de l'entreprise CEVITAL et la compétitivité

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

1. La démarche stratégique de l'entreprise CEVITAL à l'export

Pour réussir à l'étranger et écouler ses produits, l'entreprise CEVITAL emploie trois stratégies :

1.1 Stratégie de ciblage et de prospection des marchés (2003 à 2010)

La stratégie de ciblage consiste à utiliser les méthodes traditionnelle de la prospection des marchés avec tous les éléments y afférents (ciblages des marchés, études des marchés, recherche des clients potentiels, etc.).

Cette stratégie est considéré comme coûteuse pour l'entreprise, car elle nécessite des moyens humains et financiers très important, et des délais de prospection plus long, ce qui ne répond pas aux exigences d'une entreprise performante et compétitive. Pour cela, l'entreprise CEVITAL à cesser d'adopter cette stratégie en 2010.

1.2 Stratégie boursière (2011 à nos jours)

Depuis 2011 et avec l'entrée de la nouvelle raffinerie de sucre blanc, l'entreprise CEVITAL a pu dégager un excédent de production, ce dernier est mis en vente sur le marché international avec une nouvelle méthode qui consiste à faire appel aux intermédiaires internationaux appelés « boites de négoce » ou « TRADERS ». Les traders offrent à l'entreprise des avantages de taille en termes de solvabilité, de quantité et qualité de la marchandise achetées, et un portefeuille client très riche. Sous forme de bureaux, ces boites disposent des ressources financières et humaines considérables, ainsi qu'un portefeuille client très important dans le monde, ils ont un personnel qualifié, qui procède à l'achat des matières premières et produits finis. C'est la nouvelle stratégie de l'entreprise CEVITAL à l'export, qui met en œuvre les éléments de performance de l'entreprise à travers l'efficacité, l'efficience et la cohérence.

La stratégie boursière est basée sur des objectifs précis, la maîtrise des coûts, de gain, le temps et la rentabilité.

1.3 La stratégie d'innovation technologique : le projet d'EVCON

Premier exportateur hors hydrocarbure, premier employeur privé, plus grand contributeur au budget de l'Etat après Sonatrach. CEVITAL reste attachés à sa seul et unique engagement qui ne saurait changer. Celui de participer au développement de l'Algérie.

Avec une rentabilité estimé à 15 milliard de dollar \$ par an, il s'agit d'un projet qui consiste en deux centre de fabrication de membranes hydrophobique de 3^{ème} génération, couvert par 189 brevets, et utilisent une technologie disruptive et révolutionnaire. Ces membranes sont destinées à être placées dans des stations de production d'eau ultra pure pour l'industrie pharmaceutique, l'industrie des semi-conducteurs et l'industrie agro-alimentaire. Elles seront également utiliser dans des stations de traitements des eaux usées de l'industrie chimique, de l'industrie de pétrole et de gaz et dans des stations de dessalement d'eau de mer.

2. La politique d'exportation de l'entreprise CEVITAL

Comme toute entreprise commerciale et industrielle, pour l'entreprise CEVITAL, exporter est un enjeu majeur, mais avant de franchir le pas elle doit évaluer sa capacité à exporter (renvoi au tableau 6) et son degré de préparation au marché mondial.

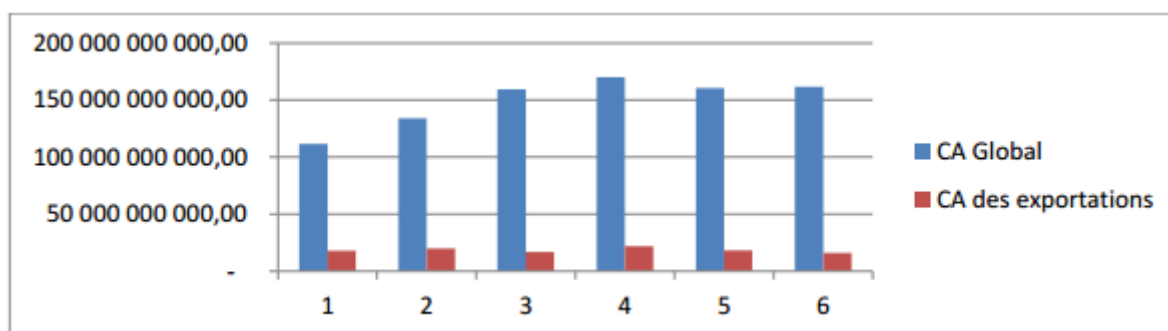
Tableau 6 : l'évolution du CA des exportations de l'entreprise CEVITAL.(unité DA)

Exercice	2010	2011	2012
CA Global	111 485 133 708,73	134 101 224 946,42	159 420 002 178,08
CA des exportations	17 918 323 112,18	19 818 906 727,20	16 761 615 316,37
Evolution en %	16%	15%	11%

2013	2014	2015
170 169 204 046,07	160 501 126 802,00	161 512 220 550,80
21 809 626 134,54	18 252 644 918,00	15 923 417 745,03
13%	11%	10%

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVITAL

Graphique 2 : l'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL



Source : réaliser à partir du tableau 6

L'importance de l'activité d'exportation réside dans l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, l'augmentation de son chiffre d'affaire, raison pour laquelle charge un service performant et indispensable.

Après l'acquisition d'un avantage comparatif sur son marché local dû à sa stratégie boursière en diversifiant les produits avec des normes de qualité à l'international ainsi que la mise en place d'un réseau de distribution qualifié, l'entreprise exporte une gamme de produits considérable, le tableau suivant présente les plus grandes exportations de l'entreprise CEVITAL en terme de quantité et de prix.

Tableau 7 : les principaux produits exportés par l'entreprise CEVITAL (quantité en 10³ tonne, montant en 10³ de dinars)

Produits	Pays de Destination	Années					
		2013		2014		2015	
		Quantité	Montant	Quantité	Montant	Quantité	Montant
Sucre blanc	Espagne, Lybie, Belgique, Jordanie, Liban, France, EAU, Italie, canada	480	20 840	500	13 676	429	13 606
Mélasses	Espagne, hollandaise, Grèce	16	250	40	59	20	22
Huiles végétale	Côte d'ivoire, Liban, suède, Ukraine, EAU	209 tonnes	48	75 tonnes	83	-	-
Jus de fruit	Côte d'ivoire, France	53 tonnes	3	99 tonnes	6	-	-

Source : les données de CEVITAL

Il ressort que le sucre blanc est la matière la plus exportée par l'entreprise durant ces trois dernières années cela peut s'expliquer par la part importante qu'occupe ce produit dans la production totale de l'entreprise (voir tableau 8).

Tableau 8 : les exportations du sucre blanc et la part de marché

Produit	Capacité production		Années					
	Jours (tonnes)	Année (tonnes)	2013		2014		2015	
			Quantité	Part	Quantité	Part	Quantité	Part
Sucre blanc	5 000 t	2 000 000 t	480 000 t	24%	500 000 t	25%	429 000 t	21%
Moyenne			23%					

Source : Etabli à partir des données de CEVITAL.

La moyenne des exportations des trois dernières années représente 23% de la production de CEVITAL en matière de sucre blanc. Cette part est nettement remarquable comparer au chiffre d'affaire de l'entreprise (voir tableau 9)

Tableau 9 : l'évolution de CA des exportations du sucre blanc par rapport au CA des exportations.

Exercice	2013	2014	2015
CA des exportations	21 809 626 134,54	18 252 644 918,00	15 923 417 745,03
CA des exportations (sucre blanc)	20 850 230 000,00	17 840 780 000,00	13 600 430 000,00
Evolution en %	96%	98%	85%

Source : Etabli à partir des données de CEVITAL.

Graphique 03 : l'évolution des exportations de sucre blanc de l'entreprise CEVITAL.

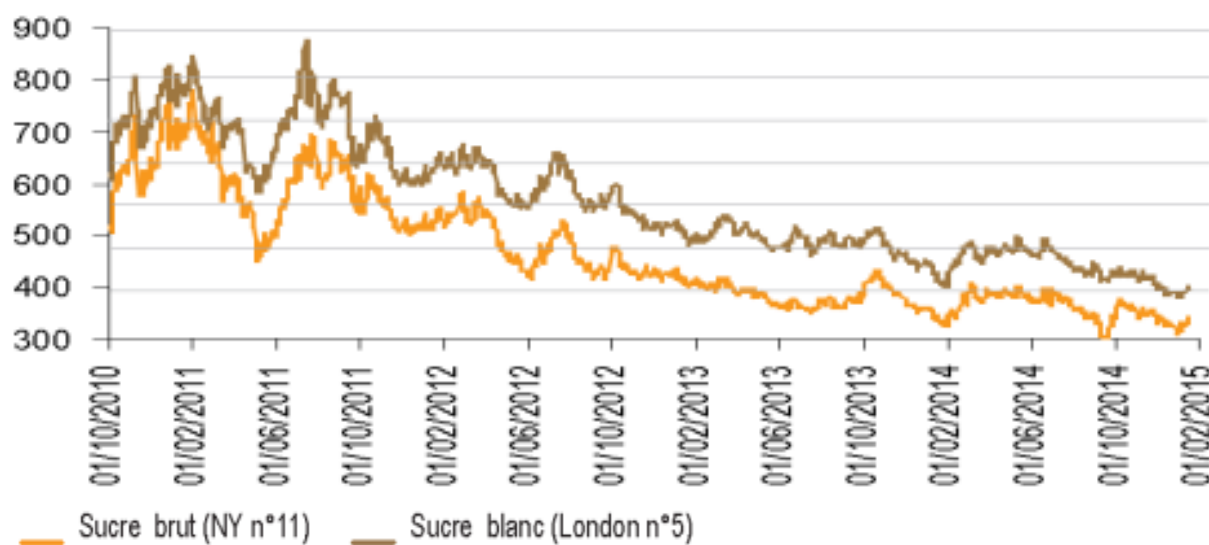


Source : réalisé à partir du tableau 9.

Le résultat dégagé montre une évolution des exportations du sucre blanc, de 2013 à 2014 de 2% sur le total des exportations de l'entreprise cela est dû à l'intervention de la boîte de négoce SKOR international qui a été créé en fin 2013. Son rôle est de faire l'intermédiaire entre CEVITAL et ses clients. Ainsi, elle permet de filtrer les clients défaillants et sélectionner les exportateurs stables, afin d'organiser ses exportations, de faciliter la distribution et d'augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise. Cette intervention est bénéfique pour CEVITAL car elle lui permet d'augmenter son chiffre d'affaire au même temps pour le client car elle lui facilite l'expédition des marchandises en ayant le moyen de transport le plus adéquat.

Entre 2014 et 2015, le chiffre d'affaires des exportations a baissé d'un taux de 13%, suite aux conjonctures internationales en terme de fluctuation des bourses des matières premières et des produits finis, au volume de production, à la consommation mondiale de produits, et enfin suite au degré de croissance dans le monde.

Graphique 4 : les cours mondiaux de sucre (en \$ /tonne)



Source : La note de conjoncture sucre, L'analyse économique de France AgriMer, N°26/01/2015/le marché du sucre. www.franceagrimer.fr

2. Les principaux importateurs des produits de l'entreprise CEVITAL

CEVITAL exporte ses produits dans plusieurs pays (renvoi tableau 7), notamment en Europe, au Moyen Orient et en Afrique

• Les pays de l'Europe

Pour des raisons qualités/prix, les produits de l'entreprise CEVITAL sont des produits qui répondent aux normes internationales et se vendent à des prix concurrentiel en : France, Chypre, Espagne, Monténégro, Portugal, Irlande, Islande, Albanie, Belgique, Italie, Allemagne, Bulgarie, Pays bas, Croatie, Grèce, Pologne, Roumanie, Royaume-Uni, Russie, Suède, et Ukraine.

• Les pays de moyen orient

Au moyen orient : l'Arabie saoudite, EAU, Géorgie, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Oman, Pakistan, Qatar, Syrie, Turquie, sont des marchés à grande consommation des produits de CEVITAL en sucre blanc.

• Les pays d'Afrique

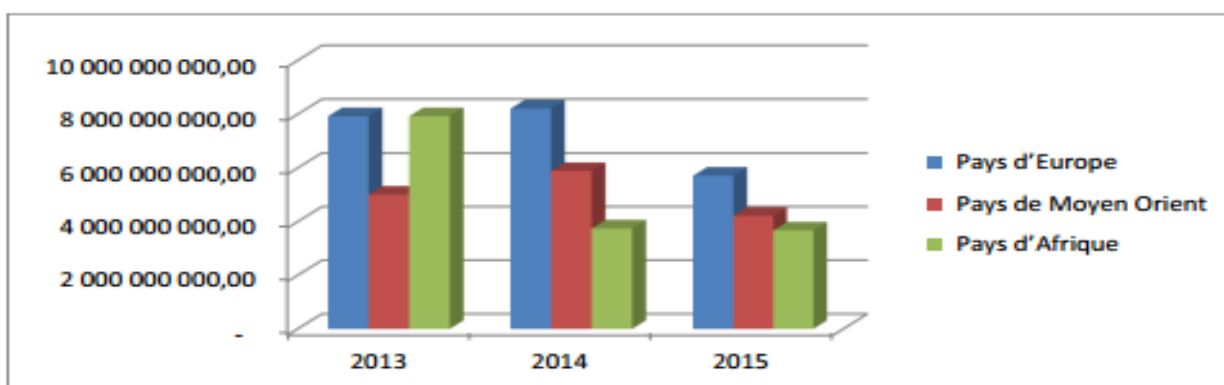
Benin, Cameroun, Côte d'ivoire, Ghana, Guinée, Kenya, Libéria, Libye, Mauritanie, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Togo, Tunisie, Djibouti, Gambie

Tableau 10 : La répartition des exportations (en sucre blanc) de l'entreprise CEVITAL par région économique

Régions	Part de marché 2013		Part de marché 2014		Part de marché 2015	
	CA en dinars	%	CA en dinars	%	CA en dinars	%
Pays d'Europe	7 923 087 400,00	38%	8 206 758 800,00	46%	5 712 180 600,00	42%
Pays de Moyen Orient	5 004 055 200,00	24%	5 887 457 400,00	33%	4 216 133 300,00	31%
Pays d'Afrique	7 923 087 400,00	38%	3 746 563 800,00	21%	3 672 116 100,00	27%
Total	20 850 230 000,00	100%	17 840 780 000,00	100%	13 600 430 000,00	100%

Source : Réalisé à partir des données de l'entreprise CEVITA.

Graphique 5 : La répartition des exportations de l'entreprise CEVITAL en sucre blanc



Source : Réalisé à partir du tableau 13

La répartition du CA par zone géographique montre un certain « équilibre » synonyme d'une diversification de la demande et donc d'une volonté de maîtriser le risque. Néanmoins, l'entreprise CEVITAL exporte plus vers le pays européen qui représente un marché très exigeant en matière de normes de produits importés, seule cette dernière répond à ces exigences.

L'entreprise CEVITAL constitue un modèle de réussite industriel dont la notoriété dépasse les frontières nationales et touche divers pays. Cette réussite est le résultat de :

- La recherche de la qualité et de la compétitivité ;
- Prix très compétitifs par rapport au marché international et le contrôle strict de qualité
- Unité de production moderne ;
- Répond aux attentes des clients exigeants ;
- La veille stratégique et l'analyse permanente de la réalité des marchés.

Avec ces réalisations, l'entreprise CEVITAL ne se contente pas de s'arrêter à ce stade, mais elle vise à implanter des graines oléagineuses pour extraire directement l'huile brute, optimiser ses offres d'emploi sur le marché de travail, moderniser les installations de machines et techniques afin d'augmenter le volume de la production, élargir sa gamme des produits

Les résultats de cette étude montrent que l'entreprise CEVITAL s'intègre dans un cadre institutionnel qui impose des règles, normes et autres instruments de régulation qui tendent à limiter sa marge de manœuvre et à créer une dépendance vis-à-vis de certaines mesures favorables (ex : protections, subventions).

Les choix stratégiques opérés ne sont donc pas guidés exclusivement par le portefeuille de ressources et compétences et les facteurs économiques, mais l'exigence de rentabilité et de satisfaction des actionnaires a poussé les dirigeants de l'entreprise CEVITAL à opter pour une stratégie plus entrepreneuriale.

Les gros investissements réalisés ces dernières années, sa place de leader sur plusieurs marchés, et sa diversification lui permettent d'ambitionner de devenir l'un des plus grands producteurs de sucre dans la région méditerranéenne. En attendant de devenir suffisamment compétitive, les mesures institutionnelles dont elle bénéficie (protection aux frontières) sont fortement stratégiques.

Conclusion

L'entreprise qui démarre à l'international adopte une politique d'exportation lui permettant de vendre ses produits à l'étranger. Ce choix d'exporter ne fait qu'accroître la concurrence. Ainsi, les entreprises doivent offrir des choix meilleurs pour leurs clients, tant sur la qualité des produits, le niveau des prix, les délais de livraison, les délais de paiement et autres avantages commerciaux.

La question principale du mémoire était de comprendre, Comment les performances de l'entreprise influent-elle sur son choix stratégique d'internationalisation.

Conclusion générale

En guise de conclusion, le travail réalisé nous a permis de cerner la problématique relative à cette question de compétitivité de l'entreprise algérienne à l'international, et d'apporter des éléments de réponse aux questions posées, surtout l'explication de la réalité de la compétitivité de nos entreprises dans un environnement global.

Cette réalité est influencée par le contexte économique, par l'évolution de ce dernier et surtout par le retard causé notamment par la politique de l'industrialisation et la lenteur de la mise en œuvre des outils efficace pour une véritable économie de marché.

L'entreprise algérienne rencontre beaucoup d'obstacles qui rendent son internationalisation difficile. Ces obstacles sont multiples et de natures différentes. Mais, aussi on a choisi de traiter le cas de CEVITAL pour démontrer que l'Algérie peut devenir, au moins, un pays exportateur pour peu que certaines conditions soient réunies et que la volonté politique existe; ce ne sont pas seulement les entreprises qui doivent être compétitives mais aussi le pays, car un produit peut être compétitif au niveau d'une entreprise mais pas au niveau d'un pays, par exemple CEVITAL peut exporter un million de tonnes de sucre blanc par an, mais elle n'en exporte que 500 000 tonnes/an, parce que tout simplement le port de Bejaia est saturé, donc le choix du lieu d'investissement est fondamental et c'est pour cela qu'on a cité certaines activités de ce groupe industriel dans quelques pays pour dire que CEVITAL fait toujours une bonne étude de marché avant chaque investissement.

En essayant de valider nos hypothèses, l'étude de cas nous a permis de dégager des résultats, qui montrent que l'entreprise CEVITAL s'intègre dans un cadre qui impose des règles. Les choix stratégiques opérés ne sont pas guidés par le portefeuille de ressources et compétences et les facteurs économiques, mais l'exigence de rentabilité et la satisfaction des actionnaires a poussé les dirigeants de l'entreprise CEVITAL à opter pour une stratégie plus entrepreneuriale qui joue un rôle déterminant. Cela explique la priorité accordée aux variables externes dans la mise en place de la stratégie. Néanmoins, ces résultats, ne remettent pas en cause l'importance de l'analyse interne car les gros investissements réalisés ces dernières années, sa place de leader sur plusieurs marchés, et sa diversification lui permettent d'ambitionner de devenir l'un des plus grands producteurs de sucre.

Enfin, il convient de préciser les limites de cette recherche. La principale concerne la difficulté de généralisation des résultats obtenus. L'étude de cas comme méthode de recherche présente des avantages notamment celui d'assurer une forte validité interne des

CONCLUSION

résultats (les phénomènes relevés sont des représentations authentiques de la réalité étudiée), en revanche comme toute méthode de recherche elle présente des faiblesses, la plus importante concerne la validité externe. En effet, il est généralement difficile de reproduire les résultats obtenus à partir d'études de cas. Nous pensons donc qu'il serait intéressant dans une voie future d'analyser les interactions entre le choix stratégique des exportations et la compétitivité d'une entreprise dans d'autres secteurs en Algérie.

Bibliographie

Ouvrage :

Augustus M.Kelley Publishers, Clifton,The theory of Business Entreprise,1904-1975 p.98

Bienayme A. (2006) «Principes de concurrence »,Ed Economica, Paris. p.59.

Boston Consulting Group (1984), « Les Mécanismes Fondamentaux de la compétitivité », Ed Hommes et Techniques, 4ème édition, Paris, p.34

Cf. BOUDHIAF, M. & SIROEN, J-M., 2001. Ouverture économique et développement réalité et ambiguïtés d'une relation, in ouverture et développement économique. Collection approfondissement de la connaissance économique. Paris: Economica. P 1

Darbelet.M, Izard.L et Scaramuzza.M. (2004), « Notions fondamentales de management », Ed Foucher, Porter M. (1999), «L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Ed Dunod, Paris , p.71

DEBONNEUIL M. & FONTAGNE, L., 2003. Compétitivité. Paris: La Documentation française. PP. 12-13.

Dwyer.L et Kim.C. (2003), « Destination competitiveness : determinants and indicators », Current Issues in tourism, Vol.6, n°5,2003, pp.369-414

Farastier D. (1995), « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n°103, p.44

Feurer et Chaharbaghi (2003), « Defining competitiveness : a holistic approach »,

Groupe de Lisbonne, 1993. Limites à la compétitivité : pour un nouveau contrat mondial, Paris: La Découverte. P. 156

G.R.E.G.E.O.I (Groupe de Recherche et d'Etude sur la Gestion et l'Entreprise dans l'Océan Indien)(2009), « La compétitivité De l'entreprise hôtelière classée à la réunion », Ed ESKA, Paris, p.48

HENNER, H-F., la politique de compétitivité dans le cadre de la mondialisation. PP. 3-4

Lemaire Jean Paul : « stratégie d'internationalisation : développement international des entreprises », Dunod,2ème édition, Paris, 2003, P.30

Management Decision, Vol.6, n°5, pp 369-414

Olivier Meir et Guillaume Schier: « entreprises multinationales : stratégie - restructuration - gouvernance », Dunod 2ème édition, Paris,2005,P.30

Mémoires :

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.P :58

BOUNCER Fahima. TAFOUKT Sabrina, Compétitivité des entreprises et stratégies d'exportation à l'international, Cas de l'entreprise CEVITAL SPA promotion UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA. 2015-2016

Sites :

<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>

www.djazagro.com/fr/accueil/15-francais/le-marche/6313-les-atouts-de-l-algerie-2 (Page visité le 16 avril 2016)

ONU. (2002), <<Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle>>, vienne

http://www.Unido.org/fileadmin/user_media/Publication/Pub_free/Guide_methodologique_restructuration_mise_a_niveau_et_compétitivité_industrielle.pdf, [en ligne].

https://www.unido.org/.../56653_Algeria_final_report_20060828.pdf

Document :

Accomex, n°44, marsavril. P 09-19

Agronomique de Tunis (INRAT). P. 30.

CNUCED, 2001. Protection du consommateur, concurrence, compétitivité et développement.

Décret législatif n°93-12 du 5 Octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

Ministère de la pme et de l'artisanat : Bulletin d'informations économiques N°8, Alger, 2005

Ministère de la pme et de l'artisanat : Bulletin d'informations statistiques N°14, Alger, 2008.

TD/B/COM.1/EM.17/3. P. 05

Liste des figures

Figures	Titre	page
01	Principes de créations de valeur	29
02	La chaîne –type de valeur	36
03	Les stratégies de base	37
04	Le carré magique	40
05	les cinq forces concurrentielles	42
06	le diamant de porter : les déterminants de l'avantage national	47
07	Nouveau paradigme de la compétitivité	53
08	Processus de mise à niveau	60
09	Objectifs de programme de mise à niveau	61

Liste des tableaux

tableau	Titre	page
01	Les unités de production et leurs capacités	93
02	L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CEVITAL	93
03	Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL	100
04	Les principaux fournisseurs de l'entreprise CEVITAL en matières premières	101
05	Les consommateurs des produits de l'entreprise CEVITAL	102
06	l'évolution du CA des exportations de l'entreprise CEVITAL.	105
07	les principaux produits exportés par l'entreprise CEVITAL (quantité en mille tonne, montent en mille de dinars)	106
08	les exportations du sucre blanc et la part de marché	107
09	l'évolution de CA des exportations du sucre blanc par rapport au CA des exportations	107
10	La répartition des exportations (en sucre blanc) de l'entreprise CEVITAL par région économique	110

Liste des graphes

Graphe	Titre	page
01	Evolution du chiffre d'affaire des exportations de l'entreprise CEVITAL	93
02	l'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL	106
03	l'évolution des exportations de sucre blanc de l'entreprise CEVITAL	108
04	les cours mondiaux de sucre (en \$ /tonne)	109
05	La répartition des exportations de l'entreprise CEVITAL en sucre blanc	110

Table des matières

Introduction général.....	07
Chapitre I : la mondialisation et l'impératif de la compétitivité	10
Introduction.....	11
Section 1 : la compétitivité, fondements concepts et définition.....	12
1) Mondialisation libéralisation, ouverture et concurrence.....	13
2) Ouverture et concurrence : l'impérative de compétitivité.....	15
3) La compétitivité : gènes et évolution.....	18
4) Définition du concept compétitivité.....	18
Section 2 : la compétitivité des entreprises	20
1) La compétitivité des entreprises une notion complexe	20
2) Les contours de la compétitivité des entreprises.....	22
3) La compétitivité des entreprises en pratique.....	25
Section 3 : Outils d'analyses de la compétitivité des entreprises.....	32
1) Analyse interne de la compétitivité.....	32
2) Analyse externe de la compétitivité.....	41
Conclusion.....	54
Chapitre II : la mise à niveau et l'internationalisation des entreprises algériennes.....	55
Introduction.....	56
Section 1 : la mise à niveau, objectifs et actions visées.....	57
1) les objectifs de la mise à niveau.....	57
2) les actions visées par la mise à niveau.....	58
3) le programme de mise à niveau	59
Section 2 : Les programmes de mise à niveau en Algérie 2000-2015.....	62
1) Le programme pilote de mise à niveau.....	64
2) Le Programme d'appui au développement des PME/PMI.....	65
3) Le programme national de mise à niveau de la PME algérienne.....	66
4) Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise destechnologies d'information et de communication (PME II).....	66
5) Le plan de soutien à la relance PSRE (2001-2004).....	67
6) Le plan complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) 2005-2009.....	68
7) Le plan de développement quinquennal (2010-2014).....	69

Section 3 : les incitations et les obstacles à l'internationalisation des entreprises algériennes.....	70
1) les incitations et obstacles à l'internationalisation des entreprises algériennes	70
2) Perspectives des incitations futures.....	72
3) Les obstacles et les conditions à l'internationalisation des entreprises algériennes.....	75
4) Les conditions d'investir à l'étranger des entreprises algériennes.....	78
Section 4 : Les enjeux de l'internationalisation des entreprises algériennes.....	80
1) Les enjeux stratégiques et économiques de l'internationalisation pour les entreprises algériennes.....	80
2) Enjeux technologiques et techniques.....	84
Conclusion.....	88
Chapitre III :la stratégie des exportations de l'entreprise CEVITAL et sa compétitivité à l'international.....	89
Introduction.....	90
Section 1 : Présentation, produits et activités de l'organisme d'accueil : CEVITAL.....	91
1) Le marché agroalimentaire en Algérie.....	91
2) Historique de l'entreprise CEVITAL.....	92
3) L'organisation de l'entreprise CEVITAL.....	94
4) Les objectifs et les missions de l'entreprise CEVITAL.....	96
Section 2 : Stratégie d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL.....	98
1) L'environnement institutionnel dans la conception de la stratégie de l'entreprise CEVITAL.....	98
2) La position concurrentielle de l'entreprise CEVITAL sur le marché du sucre et de l'huile.....	100
Section 3 : La politique d'exportation de l'entreprise CEVITAL et la compétitivité.....	104
1) La démarche stratégique de l'entreprise CEVITAL à l'export.....	104
2) La politique d'exportation de l'entreprise CEVITAL.....	105
Conclusion.....	112

Conclusion générale.....	113
Bibliographie	115
Liste des figures.....	117
Liste des tableaux.....	118
Liste des graphes.....	119
Abréviations.....	120