

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



**THÈSE**  
**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME**  
**DE DOCTORAT 3<sup>ème</sup> Cycle**  
En Sciences de Gestion  
Spécialité : Management et Marketing des Entreprises

Présentée par :  
**TIMERIDJINE Sara**

**Thème**

**Compétitivité des entreprises locales dans un contexte  
de mondialisation : cas de la wilaya de Bejaia**

**Devant le jury composé de :**

**Soutenu le : 12/06/2022**

Mme MATMAR Dalila	Professeure	Université de Tizi Ouzou	Présidente
Mr CHITTI Mohand	Professeur	Université de Bejaia	Rapporteur
Mr BOUKRIF Moussa	Professeur	Université de Bejaia	Examineur
Mme AMIAR Lila	MCA	Université de Tizi Ouzou	Examineur
Mme RACHEDI Akila	MCA	Université de Tizi Ouzou	Examineur
Mr SALMI Madjid	MCA	Université de Tizi Ouzou	Examineur

**Promotion Juin 2022**

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



**THESE**

**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME**

**DE DOCTORAT LMD**

En Sciences de Gestion

Spécialité : Management et Marketing des Entreprises

Présenté par :

**TIMERIDJINE Sara**

**Compétitivité des entreprises locales dans un contexte  
de mondialisation : cas de la wilaya de Bejaia**

**Devant le jury composé de :**

**Soutenu le : 12/06/2022**

Mme. MATMAR Dalila	Professeure	Université de Tizi Ouzou	Présidente
M. CHITTI Mohand	Professeur	Université de Bejaia	Rapporteur
M. BOUKRIF Moussa	Professeur	Université de Bejaia	Examineur
Mme. AMIAR Lila	MCA	Université de Tizi Ouzou	Examineur
Mme. RACHEDI Akila	MCA	Université de Tizi Ouzou	Examineur
M. SALMI Madjid	MCA	Université de Tizi Ouzou	Examineur

**Promotion Juin 2022**

# REMERCIEMENTS

---

Je remercie vivement le Pr CHITTI Mohand, qui m'a fait l'honneur de diriger cette thèse. Je tiens à lui exprimer toute ma reconnaissance pour sa disponibilité, ses conseils et encouragements, son soutien et son orientation.

Mes remerciements aux président et membres du jury pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'évaluer ce travail.

Aux équipes dirigeantes des entreprises Ramdy, Soummam, Candia, Cevital, Ifri et LaBelle qui ont permis l'aboutissement de ce travail.

Je tiens à remercier chaleureusement mes parents pour leur sacrifice, mes frères et sœurs, ma famille et mes amis pour leur encouragement, soutien et amour, patience et compréhension, mais surtout d'avoir cru en moi.

A mes collègues et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de cette thèse, qu'ils trouvent ici l'expression de ma gratitude.

## Liste des abréviations

BRSA :	Boissons Rafraichissantes Sans Alcool
CIADT :	Comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire
CNRC :	Centre National du Registre de Commerce
DAS :	Domaine d'Activité Stratégique
GATT :	General Agreement on Tarifs and Trade
GE :	Grandes entreprises
FCS :	Facteurs Clés de Succès
GZLE :	Grande Zone arabe de Libre-Echange
IAA :	Industrie Agroalimentaire
OMC :	Organisation Mondiale du Commerce
ONS :	Office Nationale des Statistiques
PME :	Petites et Moyennes Entreprises
PMI :	Petites et Moyennes Industries
PIB :	Produit Intérieur Brut
RBV :	Ressources Based View
SIGAD :	Système d'Information et de Gestion Automatisé des Douanes
SPL :	Systèmes Productifs Locaux
SWOT:	Stregnth, wiknesses, Opportunities, Threats
UE:	Union Européenne
UMA:	Union Maghreb Arabe
VRIO :	Valeur, Rareté, Inimitable et non substituable, Organisation
WEF:	World Economic Forum

## Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b> : Les formes d'organisation territoriales	50
<b>Tableau 02</b> : Apports conceptuels de l'avantage concurrentiel	66
<b>Tableau 03</b> : Fonctionnement du modèle VRIO	72
<b>Tableau 04</b> : Les modèles de stratégies concurrentielles	76
<b>Tableau 05</b> : Matrice des stratégies de croissance selon Ansoff	84
<b>Tableau 06</b> : Matrice des stratégies de croissance selon Kotler	86
<b>Tableau 07</b> : Ouverture commerciale de l'Algérie (1986-1997)	113
<b>Tableau 08</b> : Ouverture commerciale de l'Algérie (1998-2019)	115
<b>Tableau 09</b> : Résultats du commerce extérieur (2018 – 2019)	116
<b>Tableau 10</b> : Les principaux clients et fournisseurs de l'Algérie en 2019	118
<b>Tableau 11</b> : Classement de l'Algérie selon le WEF (2003- 2019)	119
<b>Tableau 12</b> : Classement des indicateurs de compétitivité de l'Algérie en 2019	121
<b>Tableau 13</b> : Evolution du PIB (2010 à 2019)	123
<b>Tableau 14</b> : Croissance du PIB (en volume)	124
<b>Tableau 15</b> : Croissance du PIB hors hydrocarbures (2015 - 2019)	125
<b>Tableau 16</b> : Evolution du PIB par secteur industriel (2010 - 2019)	126
<b>Tableau 17</b> : Les industries les plus importantes par secteur d'activité	128
<b>Tableau 18</b> : Répartition des IAA par wilaya	129
<b>Tableau 19</b> : Répartition des grandes industries de la wilaya de Bejaia	144
<b>Tableau 20</b> : Répartition des répondant par entreprise du secteur du laitier	146
<b>Tableau 21</b> : Répartition des répondant par entreprise pour le secteur des corps gras	151
<b>Tableau 22</b> : Classement des ventes des marques de boissons dans le monde	194
<b>Tableau 23</b> : Fournisseurs de la Sarl Ifri	196
<b>Tableau 24</b> : Les importations d'huiles brutes	203
<b>Tableau 25</b> : Réaction des entreprises face aux variations de la concurrence	208
<b>Tableau 26</b> : Récapitulatif des capacités organisationnelles	218
<b>Tableau 27</b> : Exportation des entreprises enquêtées	220
<b>Tableau 28</b> : Répartition du budget R&D de la laiterie Soummam	221
<b>Tableau 29</b> : Les différentes collaborations et leurs impacts sur les entreprises	224

## Listes des figures

<b>Figure 01</b> : Les moteurs de la globalisation	16
<b>Figure 02</b> : Processus de compétitivité	47
<b>Figure 03</b> : Représentation des liens entre les différentes notions	50
<b>Figure 04</b> : Processus de compétitivité des entreprises	58
<b>Figure 05</b> : Acquisition d'un avantage concurrentiel	67
<b>Figure 06</b> : Construction d'une option stratégique	75
<b>Figure 07</b> : L'horloge stratégique	77
<b>Figure 08</b> : Modèle de rivalité concurrentielle	87
<b>Figure 09</b> : Analyse de la dynamique concurrentielle selon Chen	88
<b>Figure 10</b> : Les différents modes relationnels	89
<b>Figure 11</b> : Typologies des capacités organisationnelles	96
<b>Figure 12</b> : Rôle de la RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable	106
<b>Figure 13</b> : Processus de compétitivité des entreprises	107
<b>Figure 14</b> : Echanges commerciaux de l'Algérie	117
<b>Figure 15</b> : Compétitivité de l'Algérie selon le WEF	120
<b>Figure 16</b> : Répartition des entreprises de production de biens par wilaya	129
<b>Figure 17</b> : Répartition des laiteries par wilayas	132
<b>Figure 18</b> : Distinction entre les méthodes qualitatives et quantitatives	136
<b>Figure 19</b> : Evolution du Chiffre d'affaire de Ramdy	158
<b>Figure 20</b> : Répartition du CA de Ramdy par produit	159
<b>Figure 21</b> : Evolution de l'effectif de Candia	162
<b>Figure 22</b> : Evolution de Chiffre d'affaire de Candia	163
<b>Figure 23</b> : Croissance des parts de marché de Soummam	167
<b>Figure 24</b> : Evolution du chiffre d'affaires de Soummam	167
<b>Figure 25</b> : Evolution de l'effectif de la laiterie Soummam	168
<b>Figure 26</b> : Evolution de l'effectif de Ifri	171
<b>Figure 27</b> : Croissance du chiffre d'affaires de Ifri	172
<b>Figure 28</b> : Evolution du chiffre d'affaires de LaBelle	175
<b>Figure 29</b> : Croissance de l'effectif de LaBelle	176
<b>Figure 30</b> : Croissance du chiffre d'affaires de Cevital	179
<b>Figure 31</b> : Croissance de l'effectif de Cevital	179
<b>Figure 32</b> : Répartition des ventes de corps gras	180
<b>Figure 33</b> : Analyse concurrentielle de l'industrie du lait	186

<b>Figure 34</b> : Exportations de poudre de lait vers l'Algérie	189
<b>Figure 35</b> : Classement du top 20 des industries laitières dans le monde	190
<b>Figure 36</b> : Analyse concurrentielle de l'industrie des boissons	193
<b>Figure 37</b> : Les principaux clients de l'Algérie	197
<b>Figure 38</b> : Analyse concurrentielle de l'industrie des corps gras	201
<b>Figure 39</b> : Répartition des parts de marché du segment des huiles de table	201
<b>Figure 40</b> : Les pays importateurs de margarine	203
<b>Figure 41</b> : Répartition du chiffre d'affaires des entreprises	212
<b>Figure 42</b> : Répartition des scores sur l'agilité organisationnelle	217
<b>Figure 43</b> : Réseau qui régit les entreprises et les acteurs de proximité	226

# Sommaire

<b>Remerciements</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Sommaire</b>	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : Mondialisation et compétitivité .....</b>	<b>11</b>
Section 01 : La mondialisation : concept et enjeux.....	14
Section 02 : La compétitivité, retour sur les fondements.....	31
Section 03 : Organisation géographique : de la compétition à la coopétition.....	48
<b>Chapitre 02 : Avantage concurrentiel source de compétitivité des entreprises .....</b>	<b>61</b>
Section 01 : Acquisition d'un avantage concurrentiel par l'entreprise.....	64
Section 02 : Stratégie et compétitivité.....	79
Section 03 : Les ressources organisationnelles et la compétitivité.....	92
<b>Chapitre 03 : Dynamique concurrentiel et méthodologie de recherche .....</b>	<b>110</b>
Section 01 : L'Algérie face à la compétitivité.....	112
Section 02 : Le secteur des IAA.....	123
Section 03 : méthodologie de recherche et terrain d'étude.....	136
<b>Chapitre 04 : Etude de cas et analyse des résultats.....</b>	<b>156</b>
Section 01 : Analyse du secteur laitier .....	158
Section 02 : analyse du secteur des boissons.....	171
Section 3 : analyse du secteur des corps gras.....	175
Section 4 : Discussion des résultats.....	183
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>228</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>237</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

# **Introduction**

## **générale**

La mondialisation est le phénomène le plus important en matière de changement et qui a bouleversé le monde. Il s'explique par l'ouverture des frontières, la liberté des échanges et des transactions économiques et des services qui ont abouti à la création de l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce), les innovations dans les moyens de transport ainsi que l'apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication. En somme, il n'y a plus de limite ou de frontières, ce qui favorise la libre circulation des hommes, des biens et des informations.

C'est en grande partie grâce à ce panorama du monde que l'économie moderne connaît un grand rebondissement en termes d'échange entre territoires et nations. Cependant, la mondialisation ne correspond pas seulement à la volonté d'une firme d'aller ailleurs, en effet, même si cette dernière ne souhaite pas s'internationaliser, elle doit tout de même concurrencer celles qui viennent d'ailleurs pour l'affronter sur son propre territoire.

On entend par la concurrence la confrontation qui existe entre deux ou plusieurs entreprises sur un marché pour bénéficier des préférences des consommateurs. La compétitivité quant à elle, est perçue comme l'ensemble des préoccupations managériales et des objectifs stratégiques en termes d'efficacité, d'efficience, de réduction de l'incertitude et d'apprentissage organisationnel. En sus, la compétitivité est la capacité d'une entreprise à occuper une position défendable sur le marché, en adoptant une stratégie qui va lui permettre d'acquérir une position stratégique et la préserver dans l'objectif d'assurer la rentabilité et la pérennité de l'entité.

Depuis la révolution industrielle, l'entreprise avait pour but de produire des biens et des services destinés à la vente, et cela, en octroyant des moyens de production (matières premières, capitaux, ressources humaines...) pour dégager une marge. Mais depuis, les comportements de consommation ont évolué, et celui des entreprises vues qu'elles devaient s'adapter aux besoins de ces derniers. Ainsi et dans l'optique de préserver leurs parts de marché et/ou d'en acquérir de nouvelles, les entreprises devaient améliorer leurs produits grâce à l'innovation de nouveaux produits ou alors en modifiant les méthodes de vente.

Ce sont par ailleurs, ces parts de marché qui permettent d'évaluer la performance de l'entreprise et de différencier ses avantages par rapport à ceux de la concurrence. Mais à l'ère de la mondialisation, l'entreprise doit faire face à la concurrence dans un marché ouvert et instable en s'appuyant sur ses avantages compétitifs qui lui assureraient le maintien de sa

position. De sorte que ce positionnement résulte selon Porter sur deux types de stratégies : la différenciation et la domination par les coûts.

Ainsi, les entreprises doivent renoncer aux vieilles pratiques et opter pour la création de nouveaux modes de gestion et à la mise en place de nouvelles stratégies de compétitivité en apprenant à neutraliser l'intensité des forces concurrentielles, en tirant profit des opportunités et en minimisant l'intensité des menaces grâce aux capacités stratégiques dont elles disposent pour créer une offre de valeur perçue par les consommateurs et le marché comme très élevée, tout cela dans l'optique de maintenir l'avantage concurrentiel acquis.

Par ailleurs, l'ouverture des frontières a affecté l'ensemble des pays développés ainsi que les pays émergents parmi lesquels on retrouve l'Algérie. En effet, après l'échec des différentes politiques imposées par l'Etat depuis l'indépendance, l'Algérie a dû adopter une politique d'ouverture dans le cadre du programme d'ajustement structurel (PAS), des accords du GATT (OMC), ainsi que des accords régionaux depuis les années quatre-vingt.

En outre, sa dépendance à la rente pétrolière et sa volonté d'adhésion à l'OMC, l'Algérie a dû opter pour l'ouverture de l'économie nationale en passant du socialisme à l'économie de marché dans les années quatre-vingt-dix. Cette démarche a abouti à de nombreux accords internationaux parmi eux l'accord avec l'Union Européenne en 2006 (UE) dont l'objectif principal est la mise en place d'une zone de libre-échange (ZLE).

Quant aux produits hors hydrocarbures, ils ont une place marginale au sein de l'économie, surtout pour les industries marginalisées depuis la crise de 1980 suite à la chute des prix du pétrole. La baisse de la production nationale notamment, de l'industrie agroalimentaire a incité le pays à avoir recours aux importations. Les derniers chiffres recensés sur les importations indiquent un total de 34,39 milliards USD (2020) dont 8 094,91 millions USD pour les biens alimentaires contre 41,93 milliards USD (2019). Avec une baisse de 17,99 % par rapport à 2019, ces chiffres restent élevés même si le gouvernement a mis en place des restrictions pour l'importation de certains produits agroalimentaires depuis 2018.

Malgré cette position marginale pour les industries, néanmoins, elles appartiennent à un secteur porteur de possibilité d'innovation et de clustring. En effet, la dépendance aux hydrocarbures a incité le pays à mettre en place un programme de diversification de l'économie pour encourager la production nationale via l'investissement dans les secteurs à forte valeur ajoutée, notamment celui de l'industrie agroalimentaire (Sehnoone, 2017). Selon l'ONS, ce secteur enregistre le plus important apport en PIB avec 1 234 358 Da (2019) rien

que pour le secteur privé et se place en deuxième position après les hydrocarbures pour les exportations. Pour ce qui est du clustering, il s'agit d'un regroupement d'entreprises et autres organismes (universités, centres de formation) pour favoriser les échanges et les innovations entre eux, ce qui accroît la compétitivité des entreprises.

C'est dans un contexte de globalisation marqué par une concurrence de plus en plus rude, où les entreprises se livrent une bataille sans fin, dont l'unique objectif est de se démarquer d'une part. D'autre part, dans la perspective de faire face aux différents défis et menaces concurrentielles, il est important d'élaborer des stratégies susceptibles de garantir un avantage concurrentiel pour un développement et un positionnement durable.

Au vu du contexte actuel et de l'ouverture de l'Algérie pour s'insérer dans l'économie mondiale, que ce travail de recherche tente de comprendre le comportement des entreprises, précisément celles de la capitale des Hammadites faces à une concurrence locale et mondiale. C'est pourquoi, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

### **Comment les entreprises de la wilaya de Bejaia activant dans l'industrie agroalimentaire arrivent à être compétitives ?**

Pour cerner cette question principale, nous répondrons aux questions sous-jacentes suivantes :

1. Comment les entreprises assurent leurs pérennités en étant dans un marché concurrentiel et surtout ouvert ?
2. Quels sont les facteurs qui débouchent sur des stratégies qui leur permettent de dégager un avantage concurrentiel ?
3. Existe-t-il une collaboration entre les entreprises de la wilaya de Bejaia pour affronter la concurrence ?

Ces questions constituent le point central de notre recherche, pour y apporter une réponse, nous supposons les hypothèses suivantes tirées de travaux antérieurs, qui confirmées ou infirmées, nous permettrons de répondre à la problématique de départ :

**Hypothèse 01 : La compétitivité des entreprises est régie par un ensemble de facteurs (internes et externes) qui déterminent leurs positions sur le marché.**

Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Selma Ben Mlouka (2007) sur les facteurs de compétitivité des entreprises tunisiennes, qui lui ont permis d'aboutir au trio environnement-entreprise-produit comme processus causal qui impacte directement la

compétitivité de l'entreprise. De sorte qu'au niveau de l'environnement, c'est la structure de l'industrie qui vient influencer l'entreprise au travers des forces concurrentielles de Porter (clients, fournisseurs, produits de substitution, Etat, concurrents et les nouveaux arrivants). Au niveau interne, ce sont les ressources tangibles et intangibles (RBV) qui sont la source de cet avantage, Barney (1991) les présente comme étant des ressources créatrices de valeurs, rares, inimitables, non substituables et organisées. En s'appuyant sur ces deux approches (RBV et forces concurrentielles), l'entreprise arrive à se positionner sur son marché et à être compétitive. En appui à ces travaux, nous voulons vérifier si la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia activant dans l'industrie agroalimentaire est également régie par ces facteurs.

**Hypothèse 2 : l'influence du jeu concurrentiel s'appuie sur l'innovation qui permet à l'entreprise de préserver l'avantage concurrentiel acquis.**

Cette hypothèse résulte de la constatation que pour parvenir à un avantage concurrentiel ou pour le préserver, nous faisons appel à l'innovation. En effet, les travaux en management stratégiques considèrent l'innovation comme une source importante de l'avantage concurrentiel qui amène à la performance de l'entreprise. Suivant l'approche de Porter, l'innovation confère une capacité de positionnement, soit par la création d'une valeur supérieure ou par une domination des prix, tandis que pour les tenants de l'approche RBV, ce sont les capacités et ressources internes qui amènent l'entreprise à innover, ce qui accroît la durabilité de l'avantage concurrentiel. En considérant les travaux de Benamar (2008) sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel mesuré par l'innovation en s'appuyant sur les approches : RBV et Porter, nous a amenés à considérer l'innovation comme un facteur essentiel pour préserver l'avantage acquis. Par ailleurs, de nombreux travaux soulignent l'importance de l'innovation pour la compétitivité des entreprises (Ren & al, 2003 ; Teece, 2007 ; Brangier & Bornet, 2011 ; Tonnelé, 2011 ; Rennison & al, 2014 ; Neves, 2016). De ce fait, l'intégration de l'innovation comme élément à part entière qui expliquerait la rivalité entre entreprises est plus que nécessaire, sans pour autant chercher à distinguer la primauté d'une approche sur une autre.

**Hypothèse 3 : La collaboration étroite entre les concurrents permet d'avoir un climat d'affaires favorable et un soutien inestimable aux entreprises.**

Dans le cadre de la compétitivité des entreprises, la rivalité entre concurrents n'est pas le seul élément à prendre en compte pour garantir l'avantage concurrentiel. En effet, au-delà

de la compétitivité, les concurrents mettent en place des stratégies de collaboration, ce qui induit à l'existence d'une coopération (compétition-coopération) entre eux. Cette nouvelle forme de concurrence, favorise le partage d'expérience et les innovations entre les différentes entreprises, en arrivant à faire ensemble ce qu'elles ne pouvaient faire seules. Les travaux de Chemma (2014) sur la perturbation stratégique des entreprises dans un environnement concurrentiel stipulent que ces entreprises réussissent lorsqu'elles réduisent leur agressivité et intègrent des comportements coopératifs. De nombreux travaux soulignent eux aussi l'importance de la coopération pour le gain d'avantages pour l'entreprise telle que les ressources, l'innovation, les économies d'échelles, etc. (Koenig, 2004 ; Yami & Le Roy, 2010 ; Le Roy & al, 2013 ; Hamouti & Robert, 2014 ; Diongue & Gueye, 2018).

C'est ainsi que ces hypothèses, vont constituer le fil conducteur de ce travail de recherche, en nous y référant nous pourrions apporter une réponse à notre problématique.

### **Intérêt du sujet**

Le sujet de la compétitivité des entreprises remonte à des décennies, aussi longtemps traité, il reste un sujet d'actualité, notamment en Algérie. Les changements économiques qu'a connus le pays suite à la mise en place des différents programmes pour encourager les industries, dont celles activant dans l'agroalimentaire pour de renforcer la production locale et réduire les factures d'importation.

Par ces programmes, le nombre d'entreprises s'est accru, ce qui a rendu la concurrence plus intense entre les entreprises existant sur le marché et les nouvelles arrivées. Par ailleurs, l'ouverture commerciale et la confrontation avec les produits étrangers incitent, voir contraignent les entreprises à faire plus d'efforts pour s'aligner en termes de qualité et/ou de prix avec les produits importés.

Pour appréhender ce travail, nous avons choisi la wilaya de Bejaia comme terrain d'étude par souci de proximité, et que Bejaia est prédestinée à être un pôle de compétitivité agroalimentaire (Arabi, 2013). En effet, elle est un territoire où la concentration d'entreprises activant dans l'agroalimentaire est forte, de ce fait l'existence d'une concurrence entre ces dernières est à prendre en compte.

Dans le contexte de la wilaya de Bejaia, notre regard s'est porté sur l'industrie agroalimentaire, plus précisément sur trois secteurs : le lait, les boissons et les corps gras. Le choix de ses derniers est lié à leur importance dans l'industrie, car ce sont des produits de

large consommation et que l'Etat les a privilégiés pour soutenir la production locale et atteindre l'autosuffisance d'une part. Et d'autre part, la wilaya de Bejaia recense les plus grandes industries activant dans ces trois secteurs.

C'est ainsi que dans un contexte d'ouverture commerciale et d'intensification de la rivalité entre entreprises que nous avons été motivés à nous orienter vers la compétitivité des entreprises.

### **Méthodologie de recherche**

Comme pour tout travail de recherche, la nécessité de faire appel à une démarche méthodologique est primordiale pour justifier la cohérence d'un travail de recherche et son contenu. Pour de cerner le thème étudié, il est important de faire appel à une démarche théorique pour définir les contours de la recherche et une démarche empirique pour vérifier sur le terrain ce qui a été avancé dans la partie théorique.

Dans ce sens, cette thèse relève d'une démarche scientifique suivant des principes et des règles méthodologiques organisées en chapitres. Pour répondre à la problématique, nous nous sommes inscrit dans une démarche hypothético-déductive qui consiste à s'appuyer sur un cadre conceptuel pour construire des hypothèses qui seront confrontées au terrain afin de les valider ou de les infirmer. Ainsi, ce travail de recherche s'est fait en trois étapes : la formulation des hypothèses sur la base d'une revue de littérature, le choix de la méthodologie de recherche et la collecte des données.

L'examen de la revue de littérature nous permet d'appréhender l'objet de recherches d'un point de vue théorique et de construire une grille de lecture et d'analyse. Cette grille nous permet d'appréhender le concept de compétitivité et ses dimensions, sans oublier l'importance de l'avantage concurrentiel comme élément qui régit la compétitivité. Dans notre cas, nous nous limitons à une approche microéconomique de la compétitivité.

Pour compléter ce cheminement théorique, une enquête de terrain a été menée en suivant une démarche qualitative de type descriptive et explicative en nous appuyons sur une étude de cas multiples projetée sur les industries agroalimentaires de la wilaya de Bejaia activant dans les sous-secteurs du lait, des corps gras et les boissons. Ce choix relève du fait de la volonté de comparaison entre les cas appartenant au même secteur d'activité afin de donner une plus grande confiance à nos résultats et de fournir une compréhension plus généralisée de la compétitivité des entreprises. Le but n'étant pas de généraliser, car la

compétitivité est complexe et dépendantes de plusieurs critères, mais d'établir les conditions selon lesquelles cette compétitivité existe et de comprendre les différents paramètres qui y sont associés.

Les cas ont été choisis en fonction de leurs représentativités en formant un échantillon de cas typique, tel que les entreprises sont de grandes tailles, possédant des parts de marché importantes et une notoriété reconnue et établie dans leurs secteurs. La collecte de données a été entamée en mai 2019 et finalisée en mars 2021 dans des conditions sanitaires qui nous ont contraints à avoir recours à des entretiens directifs auto-administrés, adressés aux responsables des entreprises étudiées.

Les entreprises agroalimentaires sélectionnées pour ce travail, sont les grandes industries privées de la wilaya de Bejaia choisies en fonction des sous-secteurs auxquelles elles appartiennent. De sorte que pour celui du lait, il s'agit de : Ramdy, Candia et Soummam, pour les boissons : Ifri, et pour les corps gras : Cevital et LaBelle.

L'analyse descriptive des données recueillies auprès de chaque entreprise, appuyé par une analyse de l'industrie pour chacun des secteurs sollicités, nous permettrons d'expliquer et de confronter la théorie à la réalité du terrain et ainsi pouvoir appréhender la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia.

### **Structure de la thèse**

Dans le but de poursuivre un cheminement logique et de parvenir à nos objectifs, nous avons réparti cette thèse en quatre chapitres, dont l'architecture est la suivante :

Le premier chapitre concerne les fondements théoriques sur la compétitivité, vue son caractère complexe et composite et son ampleur micro, méso et macro. Pour cela, une première section est attribuée à la mondialisation et à ses configurations pour comprendre son impact sur la compétitivité des entreprises. La seconde, porte sur un panorama autour de la compétitivité au travers des différentes descriptions et explications que nous avons recensées pour en cerner les contours, puis de nous focaliser sur la compétitivité des entreprises et ses identifiants. La troisième section, porte sur la coopération régis par les pôles de compétitivités, pour comprendre le rôle de ce dernier dans l'amélioration de la compétitivité des acteurs qui le constitue.

Le second chapitre s'articule autour de l'avantage concurrentiel comme source de compétitivité des entreprises. La première section aborde l'acquisition d'un avantage

concurrentiel par l'analyse de l'environnement interne et externe pour aider l'entreprise à se positionner. La seconde section porte sur les stratégies concurrentielles, comportementales et de croissance que l'entreprise peut choisir pour renforcer sa compétitivité. Enfin, la troisième section aborde les ressources organisationnelles, en analysant l'importance des capacités organisationnelles, de l'agilité et des ressources humaines qui aident l'entreprise à être compétitive.

Le troisième chapitre concerne le paysage concurrentiel et la méthodologie de recherche sollicitée pour appréhender le contexte de ce travail. Ainsi, la première section recense l'évolution de l'économie algérienne au travers des différentes réformes qu'elle a enregistrées. La deuxième section relève de la présentation de l'industrie agroalimentaire et des sous-secteurs privilégiés par l'Etat pour soutenir l'économie. Suivie par l'énonciation de la méthodologie de recherche empruntée, du terrain d'étude et des entreprises sélectionnées pour ce travail dans la troisième section.

Enfin, dans le dernier chapitre nous allons présenter l'ensemble des données collectées pour chaque cas étudié par une analyse descriptive et explicative en trois sections portant chacune sur les trois secteurs d'activité étudiés (lait, boisson et les corps gras). Auquel vient s'ajouter une quatrième section portant sur la discussion des résultats obtenus afin de confronter le terrain à la théorie et de répondre à nos hypothèses.

**Architecture de la thèse**

**Chapitre I**  
Mondialisation &  
compétitivité : approche  
conceptuelle

**Chapitre II**  
L'avantage concurrentiel  
source de compétitivité des  
entreprises

**Chapitre III**  
Paysage concurrentiel &  
méthodologie de recherche

**Chapitre IV**  
Analyse des données &  
résultats de recherche

# **Chapitre I**

## **Mondialisation & compétitivité : approche conceptuelle**

### **Introduction**

L'ouverture des frontières, l'accélération des échanges et le transfert de marchandises, des flux financiers, informationnels, technologiques et la libre mobilité des hommes, suivis de la délocalisation de la production, de l'amélioration des conditions de vie et de l'accroissement de la compétitivité, ne sont que les quelques effets de la mondialisation. Au-delà de toutes ces modifications, que ce soit dans les tendances, dans l'évolution des modes de vie ou encore dans la gestion des entreprises, cette ouverture a favorisé l'accélération de l'ensemble des aspects cités.

Depuis son émergence, le terme mondialisation a connu différentes améliorations pourtant son interprétation reste varié et sans précision. Son intrusion dans différentes disciplines (économie, culture, ...) lui confère une connotation divergente avec une interprétation et des effets différents. Pour Laidi (2000), la mondialisation est synonyme d'entrée dans l'intimité de chaque société au travers des différents domaines (économie, technologies, culture et environnement). Toutefois, il ne s'agit pas ici d'étudier l'impact de la mondialisation sur chacun de ces domaines et d'en faire une appréciation, mais de comprendre son effet direct sur l'économie, précisément sur la compétitivité.

La compétitivité est devenue de nos jours, un concept omniprésent dans tous les discours, d'ailleurs les territoires et les entreprises doivent se plier à cette nouvelle injonction (Ardinat, 2013). Elle est l'axe majeur autour duquel gravite l'économie actuelle. L'ensemble des agents économiques sont à sa quête, car elle leur permet d'acquérir une meilleure position dans l'arène mondiale. Cet impact sur la sphère économique a considérablement modifié les termes et les conditions de la compétitivité (Ndir, 2010). Les acteurs économiques ont subi de réels changements ce qui les a contraints à s'adapter pour continuer à subsister, que ce soit les entreprises, les régions ou même les nations.

La réalité de la compétitivité résulte de l'absence d'une définition communément admise. L'interprétation de cette notion varie en fonction du niveau d'analyse (entreprise, secteur, région, nation), du type de bien analysé (bien homogène ou différencié) et même de l'objectif de l'analyse (Mucchielli, 2002). Dans le présent travail, nous nous intéressons aux entreprises et à la compétitivité existante entre elles. Mais du fait de l'ouverture des marchés et de l'évolution des entreprises dans un environnement complexe, on se doit d'identifier ce

« *contexte de mondialisation* » qui peut être perçu différemment selon le volet à partir duquel il est identifié pour mieux comprendre son impact sur la compétitivité des entreprises.

Ce chapitre englobe l'approche conceptuelle autour des notions de mondialisation et de compétitivité, pour cela, il se divise en trois sections. La première concerne la mondialisation concepts et enjeux, au travers de laquelle nous identifierons la notion de mondialisation, ses moteurs ainsi que ses configurations. Nous développerons également un axe majeur de la mondialisation, à savoir la libéralisation des marchés par la mise en place de l'organisation mondiale du commerce (OMC), suivi d'un constat sur la position de l'Algérie vis-à-vis de la mondialisation.

Dans la seconde section, nous aborderons la notion de compétitivité en essayant de donner une identification claire et concise à cette dernière. Nous aborderons également les différents niveaux de compétitivité et les moyens utilisés pour les mesurer, au niveau macroéconomique, mésoéconomique et microéconomique. Sans oublier les différents déterminants de la compétitivité au niveau microéconomique, car il s'agit dans ce travail d'analyser la compétitivité des entreprises.

Enfin, la troisième section portera sur la compétitivité des entreprises et des organisations géographiques, autrement dit les pôles de compétitivité. De ce fait, dans cette partie nous allons introduire le pôle de compétitivité et les éléments qui l'identifient. Nous présenterons quelques pôles à travers le monde, en passant par les pays développés et ceux en voie de développement avant de nous intéresser au cas algérien et précisément à la wilaya de Bejaia.

## **Section 01 : La mondialisation : concepts et enjeux**

Le concept de mondialisation peut paraître clair, de par la diversité des définitions, néanmoins, ces dernières sont incomplètes ou ne traite que d'une partie de la mondialisation. Pour comprendre cet aspect, il convient de faire un petit voyage dans le temps afin de revoir l'ensemble des évolutions qui lui ont permis de se propager et devenir aujourd'hui un phénomène, dépassant toutes les frontières.

Les prémices de la mondialisation remontent à l'apparition des premiers échanges entre communautés, puis se sont développés pour aller au-delà des frontières nationales, appuyé par les différents progrès techniques et économiques. Mais ce n'est qu'au XIXe siècle que la révolution industrielle vient accélérer les échanges européens pour atteindre le reste de la planète, en s'appuyant sur les pays colonisés. En moins de 100 ans (de 1830 à 1913), le volume des échanges mondiaux a été multiplié par vingt, avec la croissance des flux entre l'Europe et les colonies (Marniesse & Filipiake, 2003).

Ce n'est que vers la fin de la deuxième guerre mondiale que les nations commencent à se libéraliser, que les modes de vie se sont modifiés (diffusion des cultures occidentales et le métissage) ce qui a donné un nouveau rebond à la mondialisation. Par ailleurs, l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) n'a fait qu'accélérer l'expansion de cette dernière, avec la réduction des barrières géographiques et économiques, ce qui a renforcé le phénomène de libéralisation des économies et a exposé les nations à la concurrence mondiale.

### **1. La mondialisation, plus qu'un concept**

Le terme « *mondialisation* » repris de la traduction en anglais « *Globalization* » fut utilisé en 1983 par l'économiste LEVITT, pour expliquer que ce sont les avancées technologiques et la modification des comportements sociaux qui permettent aux entreprises de vendre le même produit à travers le monde. Cela implique l'ouverture de l'économie et ses conséquences avec la libéralisation des marchés, la réduction des barrières tarifaires et le rôle des technologies dans l'accélération des échanges.

Pourtant, la mondialisation n'est pas seulement un fait économique, elle touche aussi d'autres aspects : l'ouverture des territoires, l'internationalisation des sociétés et des économies, le développement d'une culture planétaire, l'accélération des échanges entre pays et firmes, coopération politique, et enfin la migration qui se présente sous forme d'une nouvelle opportunité pour la population de découvrir les autres nations. En sus, la

mondialisation fait référence à l'intégration des différents processus économiques, politiques et socio-culturels sans limites de frontières (Ku & Yoo, 2013).

Ainsi, au-delà d'un concept à échelle mondiale qui prend en considération à la fois les dynamiques sociales, économiques et spatiales, mais aussi à ampleur locale, régionale ou encore nationale.

### **1.1. Les contours de la mondialisation**

Si l'on se réfère aux différentes définitions sur le concept de mondialisation, il en existe autant qu'il existe de branches ou de spécialités. Toutefois, nous avons précisé que nous allons nous focaliser uniquement sur l'aspect économique de la mondialisation. De ce fait, après un tri des diverses définitions traitant ce concept, nous avons retenu les plus reconnues et les plus utilisées.

Parmi elles, celle de l'OCDE (2005) qui stipule que : « *la mondialisation est couramment employée pour décrire l'internationalisation croissante des marchés, de biens et services, du système financier, des entreprises et des secteurs d'activité, de la technologie et de la concurrence* ». On en conclut que pour cet organisme, la mondialisation se résume en trois étapes : l'internationalisation à travers les exportations, la transnationalisation avec les FMN (firmes multinationales) et la globalisation grâce à la sophistication des NTIC et des moyens de transport. Nous allons détailler chacun des éléments dans une partie consacrée aux configurations de la mondialisation (voir point 1.3).

Ayoub (1998), la définit comme « *la propagation de libre circulation des biens, services, des capitaux, des hommes et des idées entre tous les pays en faisant abstraction des frontières politiques qui les séparent* ». Krasner (1999) vient affirmer cette même perception de la mondialisation en disant : « *la mondialisation est l'accroissement des flux internationaux d'idées, de personnes, de bien et de facteur* ».

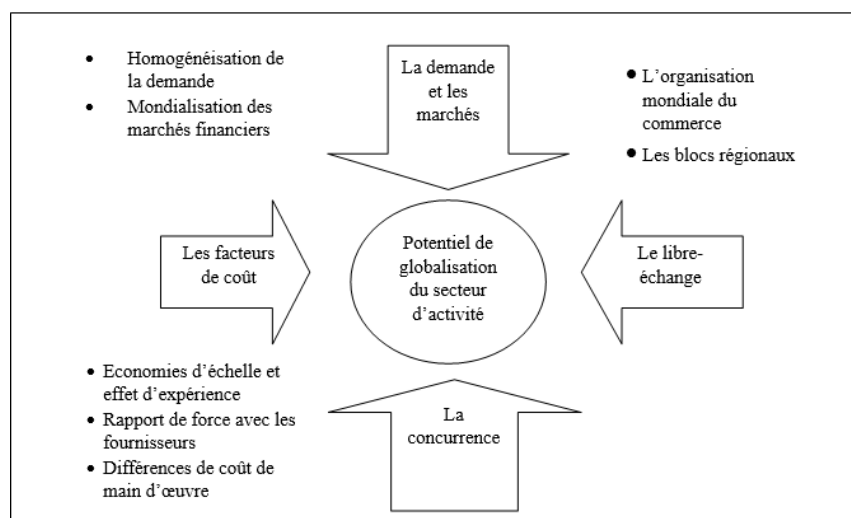
Pour Barthes (2005), elle est « *la mise en relation de différents ensembles géographiques par un processus historique d'extension progressive du système capitaliste dans l'espace mondiale* », qu'elle explique en parlant de la fusion des économies locales et s'étendant vers une économie mondiale de plus en plus intégrée, autrement appelée le libéralisme. Le FMI (2000) l'identifie comme tout un processus historique, fruit d'une innovation humaine et du progrès technique, en évoquant également l'intégration croissante des économies dans le monde entier au moyen des échanges et des flux financiers.

En sus, l'ensemble de ces définitions identifie la mondialisation comme un ensemble d'échanges entre nations relevant du commerce international, Autrement dit, un ensemble d'échanges de biens et de services inter-nations, qui favorisent la libéralisation des marchés et la concurrence tout en faisant abstraction des limites et frontières territoriales.

### 1.2. Les moteurs de la mondialisation

La mondialisation d'un point de vue économique est le fruit d'une unicité entre quatre facteurs indépendants : marché, coûts, concurrence et gouvernement, dont la combinaison a renforcé l'ampleur de cette dernière. Ces facteurs sont assimilés à des moteurs qui une fois enclenchés simultanément, ont engendré la globalisation de l'économie telle que nous la connaissons aujourd'hui. La figure 01, représente la configuration de ces moteurs dont les axes sont : la demande et les marchés (facteur marché), les facteurs coûts, la concurrence (facteurs concurrentiels) et le libre-échange (facteurs gouvernementaux).

**Figure 01** : Les moteurs de la globalisation



Source: YIP Georges. S (2002), In "Stratégior, 4e édition", DUNOD, France, 2005, p 224

#### 1.2.1 Facteur marché

Le facteur marché fait référence à la demande des consommateurs qui se modifie et s'homogénéise pour devenir commune à toute une société. Cette homogénéisation est le résultat des évolutions technologiques et des moyens de communication qui ont largement contribué à la modification des tendances. La simple présence d'un nouveau produit étranger modifie les tendances de consommation, en parallèle les entreprises sont encouragées à standardiser leurs gammes de produit et ce, quel que soit la taille du marché qu'elles ciblent. Elles ont pour seul objectif d'éliminer les marques dites « locales » pour s'imposer directement sur ces marchés (Magakian & Payaud, 2007).

En plus de l'homogénéisation de la demande, la mondialisation des marchés financiers a largement contribué à l'accélération des transactions bancaires et à la croissance des marchés boursiers et des marchés de changes. Appuyé par la montée en puissance du capitalisme et par la rapidité des transferts, ils se sont avérés être des leviers qui ont engendré une augmentation du volume des transactions, qui s'est révélé être non seulement une force pour l'expansion des économies émergentes, mais aussi une source de stabilité pour les pays industrialisés (Hendry, 2010).

### **1.2.2 Facteur coût**

Le facteur coût fait référence à la gestion des charges de nature pécuniaire de l'entreprise. La recherche de minimisation des coûts est rattachée directement à l'effet des économies d'échelles via l'augmentation des volumes de production ou à l'effet d'expérience, en allant s'installer ailleurs, les entreprises gagnent en réduisant leurs coûts de production, de distribution et de main-d'œuvre.

Sans oublier les fournisseurs qui ont eux aussi leurs poids en termes de coût, car une entreprise se doit d'être entourée par les meilleurs fournisseurs, pour s'assurer les meilleurs tarifs en termes de matière, de logistique et de conditions de transport.

### **1.2.3 Facteur concurrentiel**

L'une des conséquences majeures de la mondialisation, c'est bel est bien la libre concurrence, entre firmes sans limite de frontières. Que ce soit via leur présence sur un territoire étranger ou simplement via les entreprises locales, cela accentue et renforce la concurrence à la fois entre les firmes étrangères (la première à s'installer sur le marché, à imposer son produit, à gagner en image, etc.) mais aussi entre les firmes locales (imposer son produit face à des produits locaux déjà présents).

Et au-delà de leur présence, la force des échanges internationaux (importations et exportations) accélèrent eux aussi la concurrence. Car même la simple présence des gammes de produits proposés par ces firmes étrangères, représente un risque pour les produits locaux et donc la concurrence est plus rude.

### **1.2.4 Facteur gouvernemental**

Les facteurs gouvernementaux concernent les politiques publiques mises en place par les états pour renforcer et favoriser les échanges, notamment les échanges commerciaux avec la réduction des barrières douanières, l'absence de taxes ou de quotas d'importation ainsi que les autres contraintes au commerce international.

Cet effet de libre-échange n'est autre que le fruit de la mise en place de l'OMC, qui permet aux pays qui en font partie de jouir de certains avantages tels que l'ouverture aux investissements étrangers et à l'importation. Outre, cette libéralisation a favorisé la création de zones de libre-échange, tels que l'union européenne, le South Asia Free Trade Agreement (SAFTA) qui regroupe les pays de l'Asie du sud, le NAFTA qui regroupe les pays de l'Amérique du nord et le MERCOSUR qui regroupe certains pays de l'Amérique du sud. Et le ASEAN qui regroupe les pays du sud-est asiatique, tout ceci, dans l'optique d'échanger librement des biens et services, des capitaux voire des hommes.

### **1.3. Les configurations de la mondialisation**

S'appuyant sur la définition de l'OCDE et les travaux de Michalet (2002), la mondialisation n'est autre que le développement de liens d'interdépendance qui ont eu un aspect plutôt positif pour l'économie. Elle n'est donc pas le fruit d'une simple commercialisation de biens et services à travers le monde, mais prend en considération d'autres dimensions qui vont nous permettre de l'appréhender dans son intégralité.

Ainsi, la mondialisation est simplement la configuration de trois leviers : l'internationalisation, la transnationalisation et la globalisation. Selon leur prédécesseur Michalet (2007), ces dimensions correspondent à la dimension commerciale (internationalisation), une dimension de production grâce aux IDE (transnationalisation) et enfin, la dimension financière (globalisation). Nous allons essayer d'expliquer chacune des configurations et leurs rôles dans l'accélération de la mondialisation.

#### **1.3.1 L'internationalisation**

La configuration internationale correspond aux transferts et aux mouvements de marchandises à travers le monde que ce soit via les importations ou les exportations. Cette dynamique concerne l'aspect commercial dont la genèse remonte aux temps anciens (15<sup>e</sup> siècle), la mondialisation n'est donc pas aussi récente qu'on le pense et s'est achevée en 1960 avec l'apparition des firmes multinationales (Michalet, 2002). Leur apparition ne veut pas pour autant dire qu'il n'y a pas plus de commercialisation à l'international, mais que simplement leur apparition a bouleversé l'économie et les a remis en première position devant la configuration commerciale.

Cette commercialisation des marchandises a débuté du fait de l'indisponibilité des biens sur le territoire, et la recherche de débouchés pour les productions nationales (Rainelli,

2003). Même si d'un point de vue historique, le commerce international a connu un rebondissement qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, mais les échanges ont existé depuis 1830.

Cette commercialisation au-delà des frontières n'est pas le seul aspect à prendre en considération, le rôle des pouvoirs publics n'est pas à négliger. Ils interviennent dans l'échange de marchandises via des politiques commerciales, on parle alors de l'Etat nation. Ce dernier fait allusion à un territoire régi par une population qui consomme, produit, mais épargne également et aussi d'un ensemble d'entreprises, de banques et autres organismes le tout sous la tutelle d'un Etat (Beaud, 1987).

C'est par la spécificité de chaque nation au travers de l'économie, de la politique, de la société, de la langue et de la culture que se crée au niveau international une différenciation (Leon, 2005). C'est à partir de cette différenciation à l'international que l'on a retrouvé l'Etat nation au cœur de l'économie, au travers des travaux d'Adam SMITH sur l'avantage absolu et ceux de RICARDO concernant l'avantage comparatif.

Le principe de la spécialisation internationale s'appuie sur le fait que les pays exportent ce qu'ils produisent avec moins d'heures de travail et importent ceux qui leur prennent plus d'heures de travail. C'est pourquoi Smith a énoncé l'importance pour chaque pays de se spécialiser dans une production de biens où il est le plus efficace, autrement dit, où il possède un avantage absolu (Smith, 1776).

Quant à Ricardo, il a développé l'idée des avantages comparatifs par le principe de la différenciation de la productivité des biens identiques au niveau de différentes nations. Autrement dit, il faut étudier l'efficacité relative dans chaque pays plutôt que d'analyser les niveaux de coûts de production absolus, en termes de facteur travail (Ricardo, 1821). Selon lui, cette spécialisation, permet non seulement d'accroître le volume de la production mondiale, mais aussi aux nations d'avoir accès à des biens en quantité suffisantes.

Ce qui est sûr, c'est que les deux se partagent l'idée que le commerce est un jeu à somme positive pour toutes les nations. Mais divergent sur le principe de la division internationale du travail (DIT), Ricardo stipule qu'il y a un rôle important pour chaque nation quelle que soit son efficacité, tandis que pour Smith il n'y a pas de place pour une économie à l'international si elle ne possède aucun avantage absolu.

Malgré l'importance de leurs travaux, bon nombre d'auteurs ne cessent de remettre en question l'application réelle de leurs théories. C'est pourquoi, au XX<sup>e</sup> siècle Hektcher et

Ohlin ont mis en place la « loi des proportions de facteurs » en continuités des travaux de Ricardo et en modifiant l'avantage relatif des nations par celui des dotations factorielles (coûts d'opportunité des facteurs).

Cette loi sur les avantages factoriels consiste à ce que « *tout pays a intérêt à se spécialiser dans la production et l'exportation des biens qui utilisent le plus intensément le facteur de production le plus abondant dans le pays, qui est aussi celui dont le prix est le plus bas* » (Michalet, 2002). Le principe est donc simple, la nation produit des biens qui utilisent des facteurs pour lesquels elle est la plus dotée, notamment le facteur travail et capital qui doivent être différents au niveau des nations qui échangent leurs marchandises.

Ce concept d'avantages relatifs a connu encore vers les années 1941-1949 un nouvel apport par Samuelson qui s'est appuyé sur la même loi pour devenir le modèle HOS (en référence aux initiales des trois auteurs), en y intégrant cette fois-ci le prix des facteurs (Rainelli, 2003). Dans le contexte du libre-échange, lorsqu'un pays se focalise sur la production d'un bien nécessitant un fort capital, les salaires liés à la main d'œuvre vont automatiquement baisser et vice-versa.

Le modèle HOS va ainsi participer à l'intégration des facteurs de production à l'international et la prise en compte des biens non échangés. Les conséquences de ce modèle diffèrent, pour Michalet la spécialisation incite à l'abondance du facteur mis en valeur à l'exportation tout en sachant qu'une simple baisse de ce dernier, conduit à une hausse dans son paiement. Et dans le cadre du libre-échange, il y aura une égalisation de la rémunération des facteurs entre les pays qui s'échangent (Rainelli, 2003). De l'autre côté, Leontief trouve qu'il y a paradoxe après avoir étudié le cas des Etats-Unis, dont les résultats sont en contradiction avec ceux espérés par la théorie HOS.

### **1.3.2 La transnationalisation**

L'apparition de la configuration transnationale au profit de l'international dans les années 1960 est due à deux facteurs majeurs : l'apparition des FMN comme nouvel acteur dans l'arène mondiale et la décision du président Nixon\* d'abandonner en 1971 le « *Gold Exchange Standards* » pour des tarifs de changes flottants (Michalet, 2007).

Dans le concept d'internationalisation, tout se faisait au niveau local, on se contentait simplement de commercialiser de la marchandise vers d'autres pays, ainsi le capital investi

---

\*NIXON Richard 37<sup>e</sup> président des Etats Unis d'Amérique, dont le mandat à durée de 1969 à 1974.

reste dans le pays. Tandis qu'ici, le capital de production a sauté les barrières pour aller s'installer ailleurs grâce aux FMN, ce qui l'a automatiquement impliqué dans la sphère mondiale. On appelle alors ce principe la délocalisation des entreprises ou de la production.

Ainsi, cette nouvelle configuration se base sur le flux des investissements directs à l'étranger (IDE). Selon Leon (2005), qui a pu déduire une définition en s'appuyant sur diverses visions de l'IDE en disant que « *l'investissement direct est toute participation au capital supérieure ou égale à 10 %. Une participation strictement inférieure à 10 % est un investissement de portefeuille. On considère qu'un investissement direct s'inscrit dans le cadre d'une stratégie productive et, par conséquent, dans le long terme. Il est susceptible d'entraîner des flux commerciaux et de technologie* ».

Donc un IDE doit répondre à trois critères très importants tels que le précise Mucchielli (1998) : existence d'une volonté de contrôle d'une entreprise à l'étranger, transfert de flux technologiques, humains et commerciaux, et enfin la mise en place d'une stratégie de production de biens ou de services (Cité par Berthaud, 2012).

Ces IDE ont participé à un changement dans le monde économique, premièrement en ne se contentant plus des exportations uniquement, mais on va directement fabriquer à l'étranger (dépassement des barrières protectionnistes). Et deuxièmement, on va produire ailleurs pour concurrencer et envahir d'autres territoires (Michalet, 2007).

Le principe de délocalisation a vu le jour depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle, mais n'a connu un réel essor qu'en 1960, avec l'usine d'assemblage « *maquiladoras* » au Mexique et en Asie du sud-est même si c'était pour des fins de réexportation. En Europe, c'est Renault qui a investi en Espagne dès 1953 pour produire des 4 L, puis survint Ford en 1976. On remarque, dès lors que les principaux secteurs touchés sont ceux à forte main-d'œuvre telle que l'automobile, meuble, textile, etc. Qui ont furent touchés par la crise des chocs pétroliers de 1973 et par les tarifs douaniers (Bouchet, 2005).

D'Après Michalet (2002), de nombreuses FMN ont conquis des nations entre 1960 à 1980, en commençant avec les américaines suivies des britanniques puis le reste de l'Europe pour qu'enfin arrivent les pays émergents. C'est ainsi que les FMN ont exercé une forte pression sur les entreprises locales, et même entre elles, essayant d'être la plus compétitive en conquérant de nouveaux territoires tout en préservant leurs parts de marché. On ne parle même plus des dotations de facteurs irrigués par Ricardo et HOS, mais de localisation et d'attractivité des territoires.

En parlant des territoires, qu'en est-il du rôle et de la position de l'Etat-nation face aux FMN ? Si ce dernier était souverain au temps de l'internationalisation, il ne l'est plus aujourd'hui face aux multinationales. Ces dernières sont devenues les principaux challengers de l'Etat-nation dans le fonctionnement de l'économie, qui passe d'une configuration d'internationalisation à celle d'externalisation (Michalet, 2007).

Malgré la réticence des économies émergentes à la présence des IDE sur leurs territoires, celles-ci se retrouvent contraintes d'accepter pour entrer dans cette nouvelle approche de redistribution de la production au niveau mondial (Lemaire, 2003). Afin de développer leurs économies, les PED ont trouvé un terrain d'entente avec ces FMN. D'un côté, le pays d'accueil devra suivre la stratégie d'industrialisation qui va renforcer sa production nationale et obliger les FMN à y participer. De l'autre côté, les barrières douanières vont protéger les FMN en place des éventuels nouveaux entrants.

Donc même si la position de l'Etat-nation est au second rond, mais il garde toujours une certaine position de décideur sur la vie politique, culturelle, économique mais surtout sociale via la définition des avantages fiscaux, des subventions, de la législation, etc.

La mondialisation a donc permis d'identifier les rôles majeurs d'interactions qui existent entre l'Etat-nation et les acteurs d'influence, notamment les firmes étrangères (Milliot & Tournois, 2009). Et réfute dans ce contexte toutes les précédentes théories (classiques et néoclassiques) car le modèle multinational ne fonctionne pas selon le principe de concurrence pure et parfaite.

### **1.3.3 La globalisation**

Au cours des années 1960-1980, on ne parla que d'externalisation et de mobilité des IDE. Après cette période, il y eut une nouvelle vague de changement dans la sphère économique, celle de la mobilité des investissements financiers ou des portefeuilles d'activité (actions, obligations, devises). Cette phase de globalisation fut marquée par une profonde intégration économique. Cette intégration n'est que la globalisation d'un point de vue purement financier. Car en plus des IDE et des FMN comme acteurs majeurs de la globalisation, les banques étrangères ont elles aussi leurs grandes parts dans cette globalisation suite à leurs pénétrations des marchés domestiques.

Est défini comme étant un investissement de portefeuille, « *tout investissement ayant une participation strictement inférieure à 10 %, ... dont la liquidité est plus grande, et renvoie à une stratégie financière, l'objectif étant d'obtenir des dividendes ou une plus-value* » (Leon,

2005). Il est donc perçu comme la participation à un capital au sein d'une firme étrangère, mais avec pour unique objectif un rendement financier.

Cette émergence des flux de capitaux, jugé beaucoup plus fluide que les IDE est liée à la disparition du régime fixe de Bretton Woods<sup>1</sup> en 1973 en laissant place aux changes flottants, qui ont permis plus de liberté et de rapidité dans le mouvement des flux financiers. On parle alors de libéralisation financière que pour les économies développées et ont suivi les autres peu à peu par la suite (Berthaud, 2012). C'est ainsi qu'on s'est mis à parler de globalisation financière (Aglietta & al, 1990).

La globalisation financière est définie par Das (2006) comme étant « *l'intégration du système financier domestique d'un pays avec le marché international financier* ». Cette définition rejoint étroitement celle d'Aglietta (1999) qui considère cette dernière comme « *une transformation très profonde qui associe la libéralisation des systèmes financiers nationaux et l'intégration internationale* ».

Elle est aussi présentée comme une conséquence de l'évolution des technologies et du transfert des flux financiers tels que le stipule le FMI (1997) « *la croissante interdépendance économique des pays du monde par le biais de transactions transfrontalières de biens, de services et de flux de capitaux augmentent en volume et en variétés, et par le biais de la diffusion rapide et étendue de la technologie* ».

En s'appuyant sur cette conception du FMI, des appréciations de Berthaud (2012) et celles de Beaud faisant partie du groupe GEMDEV (1999), ils en concluent que la phase de globalisation connaît une configuration nouvelle marquée par le ralentissement de la croissance mondiale, d'une forte libéralisation commerciale et de capitaux, l'émergence de nouveaux pays industriels, le décloisonnement et la déréglementation des espaces et des marchés, le progrès technologique (télécommunications et ingénierie des marchés financiers) et enfin l'apparition de nouveaux produits financiers qui modifient ou transforment les risques.

L'éruption des télécommunications a largement réduit et facilité les échanges de flux financiers. Il n'y a plus de limites géographiques, ni de contraintes de temps ou de lieu pour procéder à un placement financier, à un transfert ou à toute autre opération financière. Également, l'abolition des frontières et la baisse des barrières commerciales par la

---

<sup>1</sup> Ensembles d'accord financiers internationaux, mis en place pour le développement des pays après la guerre.

libéralisation commerciale dans le cadre de l'OMC ont permis d'accroître le niveau de globalisation, et de créer ce que l'on appelle aujourd'hui le village monde. Il est donc important de ne pas confondre la globalisation financière actuelle et celle d'autrefois motivé uniquement par la colonisation des territoires pour leurs richesses (Nivoix & Pepin, citée par Milliot & Tournois, 2009).

### **2. La libéralisation des marchés : de l'OIC à l'OMC**

La mondialisation a permis la libéralisation des marchés, et cela ne date pas d'aujourd'hui. En effet, le processus de libéralisation ne s'est pas fait en un jour, mais a commencé depuis le siècle dernier avec la mise en place de l'OIC, qui au fil des années s'est transformé pour devenir le GATT puis l'OMC, qui n'est autre que l'organisation mondiale du commerce que l'on connaît aujourd'hui. La mise en place de ses organismes remonte à la fin de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, où des règles internationales ont été mise en place pour garantir la coopération et la libéralisation de l'économie internationale pour faciliter l'échange entre nations.

#### **2.1. De l'OIC au GATT (1946-1947)**

Ce n'est qu'après la création de la Banque Mondiale et du Fond Monétaire International (FMI) lors de la conférence de « Bretton Woods », que l'on parle de la mise en place de l'Organisation Internationale du Commerce (OIC) entre 1946-1948 à la Havane, dont la charte porte le même nom et a été acceptée par plus de 50 pays.

Cette charte est le fruit d'un ensemble de négociations portant sur le commerce international, l'emploi, l'investissement international, les accords internationaux sur les produits de base qui se sont étalés sur les deux années prévues au sein de l'ONU dans l'optique de la création de l'OIC. Ceci dit, il y eut 23 pays qui ont signé en parallèle un accord à Genève en 1947 pour anticiper l'éventuel échec de l'OIC. Cet accord aboutit à la réduction des barrières tarifaires et douanières, autrement dit le GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) (Marceau & Ichiro, 1997).

Les 23 pays présents ne sont autres que des pays qui avaient déjà des relations entre eux et des affinités commerciales et non-commerciales et ceux directement après la guerre (Deblock, 2002). La France, la Chine, les Etats-Unis, le Royaume-Uni (grandes puissances mondiales), l'Australie, Canada, Ceylan, Inde, Nouvelle-Zélande, Pakistan, Rhodésie du Sud, Afrique du Sud (pays du Commonwealth), Brésil Chili, Cuba (Amérique latine), Belgique,

Luxembourg, Pays-Bas, Norvège, Tchécoslovaquie (Europe), Birmanie, Liban et la Syrie (reste du monde).

Organisé par les Etats-Unis pour rédiger une charte pour mettre en place la première organisation internationale du commerce, rien ne s'est pas passé comme prévu. Après une première réunion en 1946 à Londres pour discuter chacune des restrictions sachant que les 23 pays étaient présents, il y eu une seconde réunion en 1947 à Genève pour la finalisation de la charte et la mise en place de l'OIC. C'est à ce moment que les fameux 23 pays décidèrent de mettre en place un système de réduction des tarifs douaniers et commerciaux basés sur un accord général de tous.

Prévu pour être l'organe chargé de coordonner les coopérations économiques internationales, l'OIC ne verra cependant jamais le jour, suite à la non-ratification par le congrès américain (Deblock, 2002). Et que l'accord général regroupait lui aussi un ensemble de dispositions pour le commerce mondial similaire à celles de la charte de la havane (Stone, 1988). De ce fait, le GATT mis en place provisoirement devient finalement l'instrument du commerce international (Hedir, 2002).

### **2.2. Du GATT à l'OMC (1947- 1994)**

Le GATT représente un ensemble d'accords ayant pour objectif l'élimination des barrières douanières et commerciales. L'ensemble de ces accords sont basés sur la reconnaissance des forces du marché et des prix dans le commerce international.

Il a été mis en place uniquement pour l'abaissement des barrières tarifaires (priorité des pays signataires en ces temps-là) et la commercialisation de certains biens, sans aucune intégration des échanges de services (Berthaud, 2012). En vue de ce manque et des autres inconvénients tels que l'incapacité à consolider les différents règlements, faiblesses des réglementations en faveur du commerce agricole, la difficulté dans l'intégration des pays non industrialisés ont fait que le GATT a perdu sa place et position autant qu'acteur très important dans le rouage du commerce international (Stone, 1988).

Ce dernier a connu une évolution depuis sa mise en place en octobre 1947, ces évolutions ne sont qu'un ensemble de séries de négociations commerciales multilatérales découpées en 08 cycles ou « rounds ». Le dernier, nommé « l'Uruguay round » s'est terminé à Marrakech au Maroc le 15 avril 1994, qui représente l'acte final reprenant les résultats de l'ensemble des négociations.

L'Uruguay round, fut le plus long et le plus complexe de toutes les négociations du GATT, avec une durée de 7 ans et demi à cause des incompréhensions entre les Etats-Unis, l'Europe, le Japon et les autres pays. En décembre 1993, les 123 pays participants décidèrent de mettre fin à toutes ces négociations et ce n'est qu'à la signature de l'accord Marrakech que la fin du GATT a été annoncé (Deblock, 2002).

Et ce n'est qu'après ce round, que les gouvernements ont décidé de l'institution de l'organisation mondiale du commerce (OMC) qui est entrée en activité officiellement le 1er janvier 1995. Elle devient alors un organisme international distinct des Etats qui le compose. Chargé de mettre en œuvre les différents accords, de veiller au respect de leurs applications et est même habilité à prendre des sanctions vis-à-vis des Etats qui ne les respectent pas, contrairement au GATT dont les arbitrages devaient être acceptés par tous y compris la partie accusée (Adda, 2004b).

Alors que le GATT ne s'occupait que des échanges de marchandises (OMC, 2012a), l'OMC par contre possède un champ d'action bien plus vaste (secteurs des services, propriété intellectuelle, protection des investissements, etc...). Sa mise en place lui confère donc un pouvoir bien plus important que celui du GATT.

L'OMC favorise la non-discrimination que ce soit entre nations, produits ou services, l'abaissement des barrières douanières, ce qui permet plus d'ouverture. La stabilité, la prévisibilité et la transparence dans le commerce. Elle préconise la compétitivité en décourageant les pratiques déloyales (subvention des exportations, vente de produits à des prix plus bas ...). Aide et accompagne les pays moins développés (PMD) ou en voie de développement (PED) à s'insérer dans le commerce mondial. Enfin, elle assure la protection de l'environnement en favorisant le développement durable.

L'adhésion de certains pays (en voie de développement et en économie de transition précisément) à l'OMC implique la signature de certains arrangements pour pouvoir en faire partie. Ces arrangements consistent en le respect des règles et des politiques de l'OMC, et cela en faisant en sorte de négocier avec les différents partenaires commerciaux des engagements précis et spécifiques (OMC, 2012b).

Malgré cette ouverture des frontières, de l'abaissement des barrières douanières et des nombreux autres avantages mis en place par l'OMC pour favoriser et faciliter l'intégration des pays voulant en faire partie. Néanmoins, beaucoup de PMD et de PED essaient depuis plusieurs années d'intégrer l'OMC, mais en vain. L'ensemble des réformes, ou ce que l'on

appelle les plans d'ajustement structurel proposés, devrait en principe leur permettre de répondre à certains critères et pouvoir ainsi intégrer cette organisation. Parmi ces pays, l'Algérie considérée comme étant un pays en voie de développement, mais dont l'intégration à l'OMC n'est toujours pas accordée à ce jour, malgré les diverses demandes d'adhésion.

L'ouverture de l'économie à l'extérieur afin de favoriser le libre-échange et le commerce international a connu un grand succès notamment auprès des pays en voie de développement tel que les pays asiatiques où l'on a vu que cette ouverture a favorisé le développement de l'économie.

Certains auteurs, pensent néanmoins que ce décollage s'est fait de manière graduelle et que le seul cas des pays asiatiques ne confirme pas pour autant sa réussite, d'autant plus que ce dernier s'est fait grâce au soutien du gouvernement. D'autres vont aller encore plus loin et dire que ce libre-échange ne favorise pas forcément le développement ou la croissance (Hugon, 1999). Pourtant Williamson (1997) juge que le libre-échange est l'un des moyens qui favorisent le développement d'une nation.

### **3. L'Algérie face à la mondialisation**

Allier Algérie et mondialisation n'est pas chose facile en dépit de la position de cette dernière dans la sphère économique. Mais au-delà d'un contexte purement économique, l'Algérie a été influencée comme de nombreux autres pays par ce phénomène de « mondialisation », via l'avènement des TIC et de la dépendance des nations à cette dernière.

Les flux d'informations qui sont transmis et échangés entre personnes, régions voire nations sont considérables qu'il nous serait impossible de les quantifier. Ces échanges ont modifié les modes de consommation et les modes de vie, de sorte que l'Algérie ancré dans une culture orientale, influencé par le monde arabo-musulman se retrouve aujourd'hui en phase d'imitation des pays occidentaux.

Cette influence n'est pas le fait des TIC seulement, mais le résultat des colons français, qui après leurs départs en 1962 ont laissé des traces de leurs passages dans le mode de vie des algériens. Toutefois, la relation entre les deux pays n'est pas le fait de la colonisation seulement, mais remonte à bien avant avec les échanges commerciaux.

Au lendemain de l'indépendance, l'Algérie s'est retrouvée vulnérable et affaiblie, devant ainsi se reconstruire. Suite à diverses réformes, l'Algérie décide de se concentrer sur les hydrocarbures tels que l'Iran et l'Irak avec la stratégie des industries industrialisantes.

Mais, cette stratégie ne marche pas comme elle l'aurait voulu, en s'appuyant sur la rente pétrolière, l'Algérie s'est retrouvée dépendante des technologies des pays industrialisés, et des prix du brut à l'exportation. Ajouté à cela, les industries ne tournent pas à pleines capacités et dont les produits ne répondent ni aux normes de qualité, ni de fiabilité et encore moins aux prix internationaux. L'absence de diversification et la baisse des prix du pétrole ont mené l'Algérie dans les années quatre-vingt (1984-1987) à connaître une crise économique (Talahite & *al*, 2008)

Cette crise alimentée par la montée de la mondialisation n'a fait qu'empirer la situation, avec l'écroulement de l'URSS, l'endettement et les négociations avec le FMI et la banque mondiale, la crise sécuritaire due à la présence de groupes terroristes, etc. Pour dépasser cette situation et entrer officiellement dans la sphère mondiale, l'Algérie a décidé de s'engager en juin 1987 dans une démarche d'intégration du système commercial multilatéral (Abbas, 2009a). Mais à cause des différentes crises, son intégration est restée en suspens, voir reporté d'année en année.

C'est pourquoi le processus d'intégration de l'Algérie à l'OMC ne date pas d'aujourd'hui. En effet, l'Etat algérien n'a cessé de faire des demandes d'adhésion depuis, cumulant plus de 10 négociations, mais en vain.

Lors de sa démarche d'adhésion lancée en 1987 auprès du GATT, l'Algérie n'a pas su profiter de la création de l'OMC en 1995 pour y adhérer. En ces temps-là, il a été donné aux pays du GATT ou pays observateurs (ayant fait une demande d'adhésion) de pouvoir devenir membre directement, si toutefois les pays répondaient à deux conditions : celle de la signature de l'accord de l'OMC et celle concernant les engagements sur les négociations tarifaires. Malheureusement, l'Algérie ne répondait pas à ces conditions (Abbas, 2004).

D'après Abbas, le processus d'intégration de l'Etat algérien se divise en deux phases, l'une qui commence en juin 1987 à juillet 1996, qu'il juge de « dormante », car l'Algérie se contentait de faire des demandes en déposant un simple dossier d'adhésion. Durant l'année de transition du GATT à l'OMC, l'Algérie a gelé son accession, car son dossier n'évoquait que le commerce de biens industriels et agricoles sans engager celui des services et de la propriété intellectuelle.

La seconde phase qui s'étend de juillet 1996 à nos jours, où l'Algérie a présenté un aide-mémoire devant un groupe de travail et a poursuivi sa démarche par différentes négociations notamment celles de 2002 et 2007 puis la dernière celles de 2014. Après vingt-

quatre années, l'Algérie ne satisfait toujours pas les critères d'intégration à l'OMC, car il ne suffit pas de déposer ou de présenter une demande, mais de répondre à un ensemble de critères qui représente tout un processus pluridimensionnel auquel l'Algérie doit se conformer.

L'erreur stratégique de l'Algérie (gèle de l'accession et la non-saisie de l'opportunité d'adhésion) durant l'Uruguay Round pour instituer l'OMC a non seulement fait perdre du temps à la nation mais également de l'argent via l'examen de l'ensemble des procédures et politiques à respecter et/ou à modifier pour intégrer cette dernière (Abbas, 2009b).

On pourrait donc résumer les contraintes citées par Buras (2008) concernant l'intégration de l'Algérie dans cette sphère de mondialisation par rapport à la dépendance aux hydrocarbures, ce qui implique une économie non diversifiée en matière d'exportation. Sans oublier l'incertitude face à l'ouverture de la concurrence pour ce qui est du gaz et du pétrole, la complexité et les retards pris en matière d'ajustements, de restructurations économiques, institutionnelles et administratives.

Ces contraintes ne sont pas vues pour autant comme étant un obstacle à elles seules pour intégrer l'OMC, mais il faudrait un réalignement politique formel pour l'ensemble du secteur industriel (Abbas, 2009a). En effet, le retard de l'Algérie pour rejoindre cette organisation n'est autre le fait d'une longue négociation liée à la peur de l'Algérie de perdre ses avantages comparatifs sur les prix du gaz, de l'essence et du gaz oïl pour s'aligner avec ceux du reste du monde (Grim, 2017).

Outre cette intégration complexe de l'Algérie dans une sphère mondialisée avec une économie en transition, cette dernière fait partie de ce qu'on appelle des zones de libre-échange. Ces zones sont le fruit de relations, d'échange et d'accords commerciaux entre les nations qu'elles regroupent. Que ce soit la zone Afrique (qui est actuellement en cours pour engager les 55 Etats de l'union africaine), la zone de libre-échange continentale (ZLEC) signé en mars 2018, la zone arabe de libre-échange (ZALE), ou la Zone Euro dont l'intégration nécessite une mise à niveau des entreprises notamment les PME, décrites comme étant les poumons de l'économie (Baeza, 2017).

Donc comme le précise Lamiri (2014) "*le programme sur lequel repose tous les espoirs maintenant se situe au niveau de la mise à niveau (MAN)* », afin de préconiser l'insertion active de l'Algérie dans la mondialisation. Cette insertion s'inscrit dans une « *perspective d'ouverture totale du marché algérien et d'extrême compétitivité, à laquelle*

*seront confrontées les entreprises locales, imposant des mesures d'appui qui passent inévitablement par la MAN comme stratégie de développement sous peine de disparaître »* (Mokhefi et al, 2014).

Ajouté à cela, l'Etat a bien pris conscience que pour développer et construire une économie diversifiée et compétitive, il faut mettre en place une nouvelle stratégie de développement de l'économie (Lamiri, 2014). Ce développement économique va devoir être appuyé par un ensemble d'éléments dont jouit l'Algérie. Que ce soit sa position géographique, étant un pays à la fois africain, méditerranéen et maghrébin, mais aussi pour ses ressources naturelles et humaines.

## Section 02 : La compétitivité, retour sur les fondements

La mondialisation étant au centre de l'économie actuelle, par son ampleur et sa vitesse de croissance, plusieurs n'arrivent pas à la suivre. En effet, nombreuses sont les nations ou les entreprises qui n'arrivent pas à y faire face, car qui dit mondialisation, dit aussi : intensité de la compétition, saturation des marchés occidentaux, apparition de nouvelles réglementations environnementales et de travail, crises financières, chômage, investissement dans les pays nouvellement industrialisés, sans oublier la position des accords de l'OMC dans le commerce mondial (Lamiri, 2003)

Face à cette croissance de la concurrence, il nous paraît alors primordial d'étudier la compétitivité en faisant un panorama sur les différents fondements théoriques de cette notion, tout en intégrant les critères et les indicateurs de mesure de cette dernière.

### 1. La compétitivité : essai de définition

La genèse du terme compétitivité est assez récente en économie. Autrefois, on entendait parler de compétition que dans le domaine sportif. Il aurait fallu attendre les années 50 pour qu'il prenne une connotation économique, et jusqu'aux années 70 pour s'imposer comme un concept à part entière.

L'origine du mot « *compétition* » provient du latin « *competere* » qui signifie « *chercher ensemble* ». Cette notion a connu diverses évolutions jusqu'à son adaptation en langue anglaise, dont la traduction est : « *s'efforcer de façon consciente ou inconsciente d'atteindre un objectif (tel qu'un poste, ou un prix)* » (Webster, 2004). C'est à partir de toutes ces évolutions, que le sens de ce mot devient formellement « *être en état de rivalité* », dont l'interprétation a émergé à la montée du capitalisme.

En s'appuyant sur la revue de littérature qui énumère les auteurs qui ont tentés de définir ce concept (Lawrence & Lorsh, 1986 ; Bellon, 1990 ; Mcfetridge, 1995 ; Griffon, 2004), il n'en reste pas moins qu'aujourd'hui, on ne retrouve pas une définition claire et précise de ce dernier. Ce qui en fait un concept complexe et composite qui prend en considération à la fois des aspects quantifiables et non quantifiables.

Toutefois, la notion de compétitivité provient des sciences de gestion des entreprises (Pache, 2008 ; Stassart & Mormont, 2008), mais utilisée de manière intensive et abusive dans les différents discours économiques et politiques sans qu'elle ait pour autant une définition consensuelle (Lachal, 2001).

Barndt (1994) reprend la définition proposée par IMD (International Management Développement Institute) : « *la compétitivité est un terme courant utilisé pour désigner un effort économique qui cherche, tout d'abord, la survie et, ensuite, la prospérité d'une personne, d'une organisation ou d'une économie nationale.* ». Il ajoute ensuite que « *la compétitivité est un terme relatif, qui désigne notre performance vis-à-vis de quelque chose d'autres. Une norme (ou un standard) comme dans l'analyse (benchmarking), ou une comparaison avec la performance des concurrents* ».

Par cette définition, Barndt donne cet aspect de différence entre les différentes portées de la compétitivité, mais aussi sur le standard de comparaison. Autrement dit, qu'est-ce qui détermine que cette organisation, voir cette nation est plus compétitive qu'une autre ? Sur quels critères s'appuie-t-on pour le démontrer ?

La réponse à chacune de ces questions revient à suivre la littérature et les précédents travaux empiriques qui ont mis en avant trois niveaux distincts de la compétitivité : microéconomique, mésoéconomique et macroéconomique. A chacun de ces niveaux correspond un degré de mesure et d'explication via un ensemble de modèles ou d'indicateurs.

Au vu, de ses différentes dimensions, on pourrait dire qu'elle correspond à « *l'analyse macroéconomique à long terme, et concerne aux niveaux méso et microéconomique un ensemble de facteurs qui déterminent l'émergence de la solidarité industrielle...* » (Delmas, 1991). Ici, il est question d'une compétitivité relative à une entité, à une région voire à une nation. On ne se contente plus des facteurs de compétitivité, mais on s'intéresse également à leurs portées. La distinction entre ces dimensions est très importante, car de par la complexité de l'identification du concept, ses dimensions représentent elles aussi un problème en termes de variables qu'elles intègrent et des unités de mesure utilisées (Siggel, 2007 ; Lachaal, 2001).

En sus, nous pouvons dire qu'il est important de démontrer cette divergence entre les trois dimensions, car il existe un grand écart entre elles et que chacune regroupe un ensemble de facteurs très précis.

### **2. Les niveaux de la compétitivité**

Comme précisée plus haut, la compétitivité est régie par trois niveaux distincts : le niveau macro, micro et méso. Nous allons essayer de les identifier et d'énumérer les modes ou paramètres de mesure de la compétitivité pour chacun de ces niveaux.

### **2.1. La compétitivité macroéconomique**

La compétitivité est identifiée au niveau macroéconomique par Tyson, 1992 comme étant « *la capacité de produire des biens et services qui passent avec succès le test de la compétition internationale tout en garantissant aux citoyens du pays un niveau de vie à la fois croissant et soutenable* » (citée par Berthaud, 2017) cette vision a été reprise par de nombreux auteurs (Landeau, 1992 ; Markusen, 1992 ; Wolff & Dolalr, 1993 ; Krugmana, 1994 ; Grelli, 2002 ; Siggle, 2007).

De cette vision, il en découle que pour être compétitive une nation doit non seulement produire des biens, mais aussi passer les frontières pour aller conquérir les marchés internationaux, les économies ne répondant pas à cet objectif, ne sont pas considérées comme compétitives. Cette ouverture du marché doit en parallèle permettre à l'Etat d'améliorer le niveau de vie sociale de ses citoyens.

Les frontières de l'Etat sont donc vite franchies, car pour juger sa compétitivité, non seulement cette dernière doit s'ouvrir, mais aussi être comparé avec d'autres nations pour pouvoir dégager ses parts de marché au niveau international. Et à ce niveau, le pays ne se limite pas uniquement aux produits fabriqués et commercialisés, mais doit s'appuyer sur d'autres facteurs tels que les compétences ou les avancées technologiques qui sont de nos jours un levier incontournable pour la croissance d'une nation. La compétitivité est donc l'étendue des relations commerciales internationales et de la recherche des avantages en mettant en œuvre des ressources pour l'atteinte des objectifs stratégiques pour s'accroître et être plus performante (Kaci, 2014).

A partir des différentes visions macro de la compétitivité, on en conclut qu'il n'existe pas une interprétation unique à cette dernière. Mais que chaque auteur, vient apporter sa contribution en utilisant un paramètre ou alors un ensemble de paramètres à la fois.

#### **2.1.1 De l'approche simpliste à l'approche socialiste**

L'un des paramètres les plus utilisés est celui de la productivité, intégré comme une variable par de nombreux auteurs, dont l'approche est dite « simpliste ». Des auteurs tels que Porter (1990), Krugman (1994), Debonneuil & Fontagne (2003), Martin & Schwab (2009) Weymouth & Feinberg (2011) analysent la compétitivité d'une nation en fonction de sa productivité, en s'appuyant sur les politiques d'amélioration de cette dernière et l'interaction entre les institutions pour identifier le niveau de productivité. Sachant que cette productivité

concerne non seulement le volume de production, mais aussi un ensemble de facteurs : taux d'emploi, capital et taux de change.

La seconde approche est orientée vers l'aspect « *social* », comme le définit le CEPII (Centre d'études prospectives et d'informations internationales) comme étant la capacité d'une nation à améliorer et à préserver sur le long terme le niveau de vie de tous les habitants du territoire. Or, cette définition prise telle qu'elle n'est pas vraiment représentative de la compétitivité d'une nation, due à la négligence d'un ensemble de paramètres, même si elle englobe toutefois le taux d'emploi et les salaires perçus.

Si une nation arrive à avoir un important taux d'emploi avec un bon niveau de vie via les salaires distribués, cela ne veut pas forcément dire que la nation est compétitive. La même idée est proposée pour la productivité d'une nation, qui pourrait l'être sans être forcément compétitive, et vice-versa. Autrement dit, prendre un seul facteur à la fois est insuffisant pour juger de la compétitivité de tout un pays.

### **2.1.2 Approche multicritères**

En jumelant les deux aspects à la fois de productivité et de niveau de vie, on retrouve une proposition apportée par Porter (1990) et celle proposée par l'European Competitiveness Report (2011). Le consensus est alors que la compétitivité d'une nation est régie par sa productivité de sorte que celle-ci est le seul moyen pour parvenir un niveau de vie soutenable.

D'autres viennent encore y apporter plus de finesse en gardant les mêmes paramètres, mais en y intégrant l'exportation, telle que le stipule la définition proposée par Tyson (1992), sus cité. On pourrait dire que la compétitivité macro est une concurrence entre nations, dont l'usage et la manipulation des différents facteurs leurs permettent de se distinguer les unes des autres. Sachant que sur l'arène mondiale certaines nations ont une place prédominante tandis que d'autres se retrouvent à l'écart.

Pourtant même avec ce consensus, il est évident qu'on ne peut dire que cette nation est compétitive par rapport à une autre sans avoir d'unité de mesure par rapport aux paramètres cités. C'est dans cette perspective que Deboneuil & Fontagne (2003) ont mis au point deux modes de mesures : les indicateurs de données économiques (PIB) et les indicateurs synthétiques.

Le premier se calcule par le ratio PIB/ tête, de sorte que plus ce dernier est élevé plus la nation est compétitive. L'équation correspond à la somme totale de la productivité, du taux d'emploi et du taux de dépendance. La formule de calcul est la suivante :  $\frac{\text{PIB}}{\text{Population totale}} =$

$$\frac{\text{PIB}}{\text{emploi total}} \times \frac{\text{emploi total}}{\text{population active}} \times \frac{\text{population active}}{\text{population totale}}$$

En analysant cette équation, on se rend vite compte qu'elle est régie par un paramètre prédominant : la productivité, représentée par le PIB et le taux d'emploi. Or, ce ratio peut être le fruit de la hausse d'un des deux paramètres ou alors des deux en parallèle. Il devient alors assez difficile de juger la compétitivité, du fait que le PIB peut croître dans le cas où le taux d'emploi augmente, stagne ou baisse.

Le second revient à utiliser non pas un seul ratio, mais un ensemble qui vont être synthétiques. D'ailleurs, Bigeria (2007) stipule que : « *La seule façon d'organiser les définitions de la compétitivité est une approche multicritère qui développe des points de vue différents pour les différentes dimensions du phénomène* ». Garelli (2006) précise que les paramètres de la compétitivité macro prennent en considération des indicateurs quantifiables tels que le taux de croissance du pays, mais aussi qualitatif tel que l'impact des systèmes d'éducation. Ainsi, les modes de mesures les plus utilisées de nos jours sont ceux identifiés par les organismes internationaux : OCDE, WEF, IMD.

L'OCDE utilise des indicateurs de croissance de la productivité, la productivité du travail, les indices de performance à l'importation, à l'exportation et globale. Pour ce qui est du WEF (World Economic Forum), il offre un indice de compétitivité globale via des rapports annuels s'appuyant sur 12 piliers : institutions, infrastructures, environnement macro, santé et enseignement primaire, enseignement supérieur et formation, efficacité du marché des produits et celui du travail, les marchés financiers, ouverture à la technologie, taille du marché, sophistication des entreprises et l'innovation. Pour l'IMD (International Institute for Management Development), il calcule l'indice composite de compétitivité sur un total de 200 indicateurs quantitatifs découpés en 04 facteurs : résultats économiques globaux, infrastructures, les technologies et l'administration. Chacun de ses organismes remet un rapport détaillé classifiant les différentes nations par rapport à leurs compétitivités.

On pourrait donc résumer la définition d'une nation compétitive qui a un taux de productivité élevé, qui exporte, qui possède une main-d'œuvre qualifiée, un taux de chômage faible et un équilibre de la balance fiscale.

### 2.2. La compétitivité mésoéconomique

Au-delà de la nation, il existe un niveau intermédiaire considéré comme plus pertinent, car le niveau macro beaucoup trop complexe à analyser. Cette échelle est le mésoéconomique, qui réduit le niveau d'une nation au niveau régional ou métropolitain, selon la division géographique ou politique choisie. Tel que le précise Porter (1993) la compétitivité au niveau d'une région constituerait de meilleurs critères de comparaison que le niveau macro, car il existe de très fortes disparités entre les régions.

Comme pour le niveau macro, le méso ne possède pas de définition concise, il est pour certains « *un lieu où s'organisent des relations de concurrence et /ou de coopération très particulière entres les acteurs* » (De Bandt, 1989). Pour d'autres, c'est la capacité d'une région ou d'un territoire à attirer des capitaux et de la main-d'œuvre en développant des activités économiques (Madies & al, 2008 ; Kitson & al, 2004).

D'autres encore ne se focalisent que sur l'aspect « *social* » de la compétitivité de sorte que la région arrive à générer des revenus croissants et assez élevés pour améliorer le niveau de vie de ses citoyens (Huoyari & al, 2001 ; Meyer-Stamer, 2008). Enfin, d'autres ont choisi d'en faire une synthèse en proposant des définitions en jumelant les deux approches de sorte que la compétitivité méso s'intéresse à la fois à la productivité locale et aux conditions sociales de la population (Lengyel & Lukovics, 2006 ; Potter, 2009 ; Huang & Hergul, 2014).

A ce niveau, l'analyse de la compétitivité méso se réduit à l'étude de la dynamique des entreprises qui constituent le tissu industriel, que l'on peut analyser via l'étude des districts industriels (agglomérations d'acteurs) ou alors par l'analyse d'une filière (De Bandt, 1989). Ce niveau est identifié comme un espace de compétition pertinent régié par les actions des acteurs (entreprises) qui le constitue (Bristow, 2010).

En s'appuyant sur l'ensemble des définitions citées ci-dessus, on retrouve pour chacune d'elles un facteur ou un ensemble de facteurs pris en considération pour représenter la compétitivité mésoéconomique. Ainsi, dans l'optique d'analyser la compétitivité d'une région ou d'une agglomération, un ensemble d'outils ou de modèles ont été mis en place pour pouvoir mesurer cette dernière. Les modèles les plus retrouvés ou les plus utilisés sont :

### 2.2.1 Le diamant de Porter

Le modèle du diamant de Porter a été mis en place par ce dernier en 1990, il s'oriente vers l'avantage concurrentiel en s'appuyant uniquement sur les spécificités locales. Le principe du diamant fait référence à la pierre précieuse, représenté par un diagramme à 04 angles : les conditions de la demande locale, les conditions des facteurs de production, la relation avec les industries de support (présence des fournisseurs et relations avec les industries connexes) et enfin les stratégies des entreprises.

La mise en place de ce diamant revient à l'importance de la localisation comme facteur de compétitivité, tout en considérant les éléments de chaque axe. Ce diagramme a été largement critiqué du fait de son apport jugé plus descriptif qu'opérationnel, car il n'explique pas les facteurs sous-jacents pour chaque axe. Toutefois, il reste un outil utilisé pour mesurer la compétitivité régionale.

### 2.2.2 La pyramide de la compétitivité régionale

Enfin, le dernier et le plus utilisé des modèles « la pyramide de la compétitivité régionale », développé par un ensemble d'auteurs (Gardinier & *al*, 2004 ; Dudensing, 2008). Ce modèle reste le plus développé en termes de compétitivité des régions.

Cette pyramide reprend le même principe que celui du chapeau, mais propose une visualisation plus claire des relations qui existent entre les niveaux de facteurs qui sont divisés en 03 catégories :

- Catégorie de base : concerne les facteurs ayant un effet direct sur la compétitivité régionale, à savoir : la productivité et le taux d'emploi.
- Facteurs de développement : c'est des indicateurs qui ont un impact direct sur la catégorie de base (mais indirect sur la compétitivité) : infrastructures, système scolaire, technologies et innovation, entreprises, etc.
- Les déterminants du succès : ce sont des facteurs ayant un impact indirect sur les deux autres catégories, tel que l'environnement, la structure sociale, l'économie, etc. Leur principale caractéristique est leur évolution temporelle importante.

Ce modèle regroupe un ensemble de facteurs qui ont une influence directe ou indirecte sur la compétitivité. Leur effet n'est pas le même, mais diffère d'une région à une autre, selon l'importance que représente chaque facteur dans cette région.

### 2.3. La compétitivité microéconomique

La compétitivité comme nous l'avons vu précédemment est la simple volonté d'être le meilleur (vis-à-vis des concurrents) ou d'être parmi les meilleurs, mais aussi la capacité à préserver cette dernière le plus longtemps possible, autrement dit, c'est l'aptitude à soutenir durablement la concurrence.

Pour Pascallon (1984), une firme compétitive est celle qui offre un produit à un prix inférieur ou égal à celui des concurrents tout en dégagant une marge bénéficiaire. Elle correspond également à la capacité de faire face à des concurrents et à accroître sa part de marché ou à en créer un nouveau (Nibourel, 2016). Tel que la compétitivité se mesure aux parts de marché et à leurs évolutions dans le temps (Parienty, 2013).

Pour le Price Waterhouse Coopers Développement (2002) la compétitivité est une potentialité acquise via des avantages par rapport aux concurrents du marché. Pour l'OCDE (1992), elle est la capacité à concurrencer, à améliorer ses profits et à croître, le tout appuyé sur une bonne gestion des facteurs de production (matière première et stocks), ce qui va l'aider à minimiser ses coûts et à offrir un produit au meilleur prix.

Au-delà de ces définitions, nous allons retenir la définition proposée par Supizet (2011), qui nous semble globale. Ainsi, pour lui une entreprise compétitive se définit « *comme un ensemble de choix stratégiques déterminants qui relèvent de la compétence des entrepreneurs afin d'optimiser le modèle économique de l'entreprise, autrement dit, construire des avantages sur les concurrents pour transformer les besoins matériels et immatériels ainsi que les attentes rationnelles et irrationnelles des clients en satisfactions financières et non financières pour toutes les parties prenantes de l'entreprise* ». Cette définition s'intéresse à la construction de l'avantage concurrentiel dans l'objectif de renforcer la position et la compétitivité d'une entreprise.

De ces définitions, on retient 03 notions essentielles sur la compétitivité : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel. De sorte que l'entreprise évolue dans un environnement ouvert et complexe et que la concurrence est primordiale sur le marché pour pouvoir parler de compétitivité. La relativité est liée à l'étalonnage entre firmes, car pour savoir si une entreprise est compétitive, on doit la comparer pour s'apercevoir de l'avance qu'elle a enregistrée ou du retard qu'elle a cumulé. Pour ce qui est de l'avantage concurrentiel, c'est un élément distinctif que possède une entreprise pour se différencier de ses concurrents et être compétitive.

Pour estimer la compétitivité d'une firme, on doit prendre en considération diverses facteurs. Les travaux recensés à cet effet mettent en évidence deux types d'approches : unidimensionnelle et pluridimensionnelle. Le recours à ces deux dimensions est lié à la difficulté de donner à la compétitivité micro une seule identification vu la divergence dans son interprétation et son analyse.

### **2.3.1 Approche unidimensionnelle**

L'approche unidimensionnelle est une approche dont les tenants sont le Boston Consulting Group (BCG). Ils partent du principe que la compétitivité d'une firme est liée au prix proposé et sur la maîtrise des coûts acquis à travers l'expérience (courbe d'expérience).

Or, la réduction de cette approche au seul point des coûts reste insuffisante pour juger de la réalité concurrentielle de l'entreprise, car les critères vont au-delà de la maîtrise des coûts, pour s'intéresser au produit, à sa qualité, à son image de marque, etc. Mais elle est aussi incomplète, car dans l'analyse des coûts, il n'y a pas prise en considération des activités et des fonctions qui affectent ces derniers.

Morris (1985) a souligné l'importance de la compétitivité hors prix devant celle axée sur le prix en spécifiant que la qualité du produit, sa commercialisation et les dispositifs prévus pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de la compétitivité par rapport à son prix. De ce fait, cette approche réduit la compétitivité à l'usage d'un facteur prix ou hors prix qui compose le produit que la firme propose.

Il existe d'autres sources pour appréhender la compétitivité suivant une approche unidimensionnelle. En ayant recours soit au profit à travers l'analyse des marges brutes de l'entreprise ou via l'analyse du comportement de la relation prix/coût, qui en fait reviendrait à juger la croissance et la performance de la firme (Mucchielli, 2002).

Ou alors en prenant en considération les parts de marché domestiques, sachant que plus une entreprise possède une grande part plus elle sera compétitive. Le calcul de ses parts se fait par rapport à l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production du même produit. Cette considération de la part de marché présente un grand inconvénient, car on ne peut distinguer la performance de l'entreprise de la subvention des exportations. (Larson et Rask, 1992).

On parle d'exportation, lorsqu'une firme est compétitive à l'international. Il est possible pour une firme d'être compétitive uniquement au niveau local sans l'être forcément à l'international à cause des barrières à l'entrée (Mcfetridge, 1995).

### 2.3.2 Approche pluridimensionnelle

Du fait de la complexité de l'explication du phénomène de la compétitivité, il serait plus réaliste de chercher à le comprendre en intégrant différents éléments qui contribuent à son explication. D'où l'approche multicritères ou pluridimensionnelle. Cette approche regroupe l'analyse de la chaîne de valeur, dont le tenant est Porter qui explique et identifie les activités créatrices de valeurs pour l'entreprise. Et la seconde s'appuie sur l'analyse des ressources de l'entreprise comme point essentiel de création de valeurs, autrement dit la capacité stratégique qui considère deux éléments : les ressources et les compétences (Johnson & al, 2011).

Cette approche comme son nom l'indique va au-delà de la simple maîtrise des coûts pour intégrer un ensemble d'éléments qui régissent l'entreprise et sa compétitivité. Beaucoup de travaux ont été faits à ce sujet pour justement démontrer que la pluridimensionnalité de la compétitivité est une réalité pour pouvoir juger la force d'une entreprise.

La chaîne de valeur prend en considération un ensemble d'activités au sein d'une firme pour identifier celles qui contribuent à créer de la valeur et celles qui ne le font pas en allant au-delà des simples coûts. Le recours aux interconnexions qui existent entre ces activités n'est pas à négliger non plus, car elles peuvent mener à un avantage soit par l'optimisation de ces liens ou alors par la coordination (Porter, 1999). L'usage de cette chaîne de valeur pour identifier les avantages de chaque activité est possible en se référant aux coûts générés par chacune d'elle et d'en faire une comparaison pour identifier celles qui contribuent le plus aux coûts de la firme.

La mise en place de cette chaîne n'est en réalité qu'un moyen pour analyser et diagnostiquer la création d'un avantage par les stratégies concurrentielles de « Porter ». L'une est axée sur la différenciation et l'autre sur les coûts (domination par les coûts), il est aussi possible d'utiliser une combinaison des deux, mais c'est assez difficile à mettre en place, cette stratégie est dite « hybride ».

Suite aux travaux de Porter en 1980 sur les forces concurrentielles, que l'on voit apparaître une toute nouvelle approche des ressources RBV (*Ressource Based View*). Cette dernière vient remettre en question le modèle de Porter qui néglige les éléments internes et ne

favorise que l'environnement externe. Ainsi, la RBV a rendu obsolète le modèle des cinq forces concurrentielles (Ingham, 1997).

Les prédécesseurs de cette approche des ressources sont Wernerfelt (1984), Rumelt (1986) et Barney (1986), même si Penrose avait énoncé au préalable le rôle et l'avantage des ressources pour l'entreprise en 1959. Cette théorie stipule qu'une firme peut développer et dégager un avantage concurrentiel en s'appuyant sur ses ressources, autrement dit sur les actifs de l'organisation et ses compétences.

Le principe est que toute entreprise peut positionner des barrières de « *ressources* » de sorte qu'elles procurent à l'entreprise un avantage durable ou qu'elles soient difficiles à acquérir par les concurrents. En 1991, Barney est venu compléter cette approche, en intégrant trois critères essentiels en considérant ces ressources comme hétérogènes et immobiles via le modèle VRI (valeur, rare, inimitable et non substituable) pour acquérir cet avantage. Auquel, vient s'ajouter l'organisation, car il est clair que l'atteinte de ce potentiel ne peut se faire sans que l'entreprise ne les utilise (Seni Dan, 2013). Ainsi, on obtient le modèle VRIO (valeur, rareté, inimitable et non substituable, organisation).

Pour compléter cette vision, Makadok (2001) a mis au point une distinction entre la sélection des ressources disponibles sur le marché et leurs exploitations disant que ces dernières vont se transformer en capacités dynamiques (cité par Depeyre, 2005). Teece (2007) a précisé que ces capacités peuvent être imitées par les concurrents ou devenir obsolètes voire même rigides si elles n'évoluent pas avec leurs environnements. Cette vision fut largement critiquée et remise en cause (Porter, 1991 ; Priem & Butler, 2001). Cependant, Barney a précisé qu'une ressource ne peut produire mécaniquement un avantage, mais peut être un actif central pour une firme qui affronte ses concurrents.

Ce modèle sur les ressources a subi quelques modifications, de sorte que Hofer & Schendel (1978) y ont intégré l'aspect financier (Cash-flow disponible) et les technologies (savoir-faire, brevets...). Grant (1991) y a ajouté la réputation qui est intangible, mais qui permet de cumuler des informations sur les clients, ce qui pourrait générer un avantage important pour l'entreprise.

Ainsi, les ressources de l'entreprise peuvent être tangibles (physique, humaines et financières) et intangibles (connaissances, compétences, notoriété, marque). Ces actifs tangibles et intangibles vont permettre à l'entreprise de mettre en valeur ses forces de sorte

qu'elle puisse se créer un avantage et renforcer ses faiblesses pour qu'elles ne deviennent pas des leviers d'actions pour les concurrents.

La prise en considération des facteurs internes, limite cette création d'avantage à ce niveau uniquement. Foss & Knudsen (2002) ont développé une vision axée sur les conditions à la fois endogènes et exogènes de l'avantage concurrentiel. Cette approche ne prend pas en considération une seule, mais la combinaison de plusieurs ressources à la fois pour parvenir à un avantage concurrentiel. De sorte qu'en suivant le principe de l'hétérogénéité des ressources, on pourrait combiner plusieurs ressources à la fois pour acquérir différents avantages.

Cette approche des RBV est l'une des théories les plus retrouvées aujourd'hui, ce qui a favorisé l'apparition de trois grandes théories dans le management stratégique contemporain (Metaix, 2004 ; Foss & Ishikawa, 2007). Ces théories sont : l'approche axée sur les connaissances (Knowledge-Based View), celle sur les capacités dynamiques (Dynamics capabilities) et l'approche orientée vers les compétences (Competences Based Management).

En sus, que ce soit via une analyse unidimensionnelle ou pluridimensionnelle, il est important de prendre en considération à la fois les critères prix et hors prix tel que le précise Lachaal (2001) pour pouvoir évaluer la compétitivité. Cette considération des différents aspects, va permettre aux entreprises de mieux appréhender leurs ressources pour affronter la concurrence locale mais aussi étrangère.

Comme précisés précédemment, nous nous intéressons dans ce travail à la compétitivité au niveau de la firme, autrement dit au niveau microéconomique. Ainsi, après ce petit aperçu sur chacune des dimensions, nous allons à présent nous focaliser sur l'entreprise en présentant les différents identifiants de la compétitivité.

### **3. Les identifiants de la compétitivité de l'entreprise**

Pour pouvoir identifier les entreprises les plus compétitives sur un marché, on doit avoir des éléments de mesures qui nous serviront d'outils pour les comparer entre elles. Dans cette partie, il s'agit de présenter l'ensemble de ces moyens existants qui nous permettrait d'apprécier la compétitivité d'une entreprise. Comme le précise Martinet, une entreprise compétitive ne s'appuie pas forcément sur un seul critère, mais sur un ensemble de capacités qui vont lui permettre d'intégrer, de se développer ou de se maintenir dans un champ concurrentiel (Citée par Khamassi El Efrif, 2001).

### 3.1. La compétitivité coûts et hors-coûts

La définition de McFetridge (1995) confirme cet aspect lié aux coûts, en disant « *qu'une firme non compétitive est une firme qui propose un prix de vente inférieur au coût moyen de son offre* ». On remarque que cette dernière fait abstraction de tout un ensemble d'éléments, pour ne s'intéresser qu'à un seul : le prix de vente.

Pour beaucoup, la compétitivité est synonyme de rentabilité, de productivité, de coût de revient et de parts de marché. De sorte que ces parts croient en fonction de la productivité et/ou de la maîtrise des coûts, ce qui fait croître aussi la rentabilité de l'entreprise. Cependant, la rentabilité peut être également reliée à l'attrait des produits et une baisse de cette dernière serait synonyme d'un manque dans l'exploitation des ressources ou dans les efforts de R&D.

Dans ce sens, une entreprise compétitive sera celle qui saura manier les variables du couple croissance/part de marché et obtenir de bons résultats (Mucchielli, 2002). Le recours aux parts de marché comme indice de mesure est certes largement utilisé, mais comme le précise Parienty (2013) une firme qui maintient le niveau de ses ventes (part de marché fixe) mais dont les marges augmentent est aussi une entreprise compétitive.

Pour un maintien sur le long terme, Mucchielli (2002) propose de juger la compétitivité de l'entreprise selon trois aspects : le prix, les coûts et la qualité. Porter (1998) ajoute deux autres aspects : l'innovation et la différenciation. Pour Desreumaux & al (2009), la compétitivité n'est pas uniquement d'être confronté à des concurrents, mais réside dans le simple fait de fidéliser sa clientèle, d'acquérir de nouveaux marchés, d'améliorer la qualité des produits et de réduire leurs prix.

On pourrait également l'analyser par rapport à ses gammes de produits, aux segments du marché, par domaine d'activité voire même par secteur d'activité. De ce fait, la compétitivité n'est pas reliée à un seul aspect, mais à plusieurs. Et elle ne se contente pas de l'aspect prix uniquement, mais va au-delà. Ainsi, la compétitivité peut être jugée selon deux aspects : prix et hors prix (Mulkay, 2006).

Le premier, consiste à ce que la firme propose un produit sur le marché à un prix inférieur à celui des concurrents ou en s'alignant avec eux (Alaoui, 2005). Cela est possible, lorsque cette dernière arrive à maîtriser ses coûts en amont et en aval de la chaîne de

production tout en proposant un produit de qualité avec des caractéristiques identiques à celui de la concurrence.

Le second, repose sur un ensemble de critères qualitatifs qui sont difficiles à estimer, tel que : la qualité, les délais, l'innovation, les relations avec les fournisseurs, les compétences et les capacités d'apprentissage, etc. (Naro, 2003). Pour cet aspect, la compétitivité est jugée selon un ensemble de critères qui prévaut à l'entreprise une différence avec les concurrents. Autrement dit, c'est l'aptitude à imposer son produit indépendamment du prix, de sorte que le client serait prêt à payer pour l'avoir.

La mondialisation a laissé apparaître une prédominance des facteurs hors-coût, plus précisément technologiques et organisationnels (Davy, 2004). Selon Schumpeter et Marshall, il est possible d'analyser la compétitivité en s'appuyant uniquement sur les technologies accumulées à travers l'innovation, le savoir technologique et les compétences en laissant de côté la compétitivité liée aux coûts (Marniesse & Filipiak, 2010). Concernant le capital organisationnel, on retrouve différents travaux qui traitent de ce dernier (Mcgrath, 2013 ; Madhock & Marquese, 2014) en étudiant l'agilité de l'entreprise, la stratégie, l'apprentissage organisationnel et tout autre comportement susceptible d'être intégré aux composantes organisationnelles et qui participerait au rehaussement de la compétitivité de l'entreprise (Rennison & al, 2014).

La distinction entre ces deux aspects de la compétitivité ne signifie pas forcément qu'ils doivent s'opposer l'un à l'autre. Il est possible de combiner les deux pour renforcer le positionnement de l'entreprise et lui garantir un avantage concurrentiel durable dans le temps.

Il ne faut pas confondre entre la compétitivité à l'exportation et celle au niveau national, les éléments de mesure ne sont pas les mêmes. A l'exportation, on utilise l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice à l'exportation du pays. Alors que pour le marché local, on va comparer l'indice des prix à l'importation et l'indice des prix à la production du même produit (Harrar & Malti, 2016).

### **3.2. Les indicateurs de la compétitivité**

Au-delà de l'analyse de la compétitivité des entreprises qui s'appuient sur ses actifs tangibles et intangibles, il existe d'autres modes de mesure. Ces modes sont des indicateurs que l'on peut identifier comme étant des outils d'évaluation et d'aide à la décision qui

permettent de mesurer l'évolution et la tendance d'une situation donnée d'une manière objective (Billet, 2005).

Les indicateurs sont souvent utilisés pour mesurer la compétitivité de l'entreprise en termes de rentabilité, de productivité et de profitabilité (Mucchielli, 2002). Sans oublier les indices portant sur la maîtrise des coûts et les parts de marché (Mcfetridge, 1995), car la position d'une entreprise sur le marché influence non seulement son comportement concurrentiel, mais aussi ses performances et la relation avec ses concurrents (Chen & al, 2010 ; Nadkarni & al, 2016).

Parmi les indicateurs financiers de l'analyse de la compétitivité, on pourrait citer le taux de profit qui est égal à la proportion de l'excédent brut global par rapport au capital engagé. La part de marché qui correspond au pourcentage du marché détenu par une entreprise sur le total des parts de l'industrie. La productivité qui correspond à la valeur ajoutée globale par rapport à l'effectif des employés. La rentabilité qui permet de mesurer le rendement du capital investi par les actionnaires via les ratios ROI (retour sur capital investi) et le ROE (retour sur l'équité). Il existe encore beaucoup d'autres ratios, mais le but de ce travail n'est pas de les énumérer.

Par ailleurs, les indicateurs ne sont pas forcément de nature financière, mais peuvent intégrer des variables non financières pour évaluer la situation de l'entreprise et pouvoir renforcer sa position stratégique. Ces variables concernent la satisfaction clients, la qualité et les ressources humaines (Amokrane & Bekour, 2014). Leur usage va permettre de comparer entre des entreprises qui s'affrontent sur un même marché via le benchmarking (étalonnage) et de les classer (Mucchielli, 2002).

Meier (2018) propose d'utiliser le carré de la compétitivité inspiré des travaux de Darbelet & al. Ce carré se compose de 04 éléments : la productivité, la flexibilité, l'innovation et la qualité. De sorte qu'en maniant ces quatre onglets, l'entreprise pourra réduire ces coûts, valoriser ses compétences et s'adapter à son environnement en veillant à offrir les ressources nécessaires pour rester compétitive.

La productivité a toujours été utilisée pour mesurer la compétitivité d'une firme en prenant en considération les facteurs de production : main-d'œuvre et capital. L'effort fournis par les employés et/ou la disponibilité du capital à une forte répercussion sur la productivité

(Gamache, 2005). En ayant un coût faible de production, l'entreprise pourra réduire ses prix de vente et donc être compétitive.

Le recours à la flexibilité comme indicateur est primordial pour les entreprises qui veulent continuer à subsister. Une entreprise agile est celle qui crée la demande par l'innovation, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle à l'aide des nouvelles technologies et la maximisation de l'apprentissage organisationnel grâce à l'utilisation du savoir, de l'information et des réseaux (Rennison & al, 2014). Utiliser cet indicateur permet à l'organisation d'entreprendre diverses actions pour évoluer avec son environnement (nouvelle réglementation, nouveaux concurrents...).

L'innovation est un indicateur incontournable, car il permet à l'entreprise d'acquérir ou de renforcer un avantage concurrentiel. Elle possède diverses formes : de produits, de processus, d'organisation, etc. L'objectif de toute innovation est d'accroître la productivité qui va engendrer la baisse des coûts tout en garantissant la qualité du produit offert, l'autre impact concerne le renforcement et l'élargissement de la demande. De ce fait, l'innovation est un réel indicateur de compétitivité et de rentabilité pour l'entreprise (Tabet Derraz & Bendiabdellah, 2012).

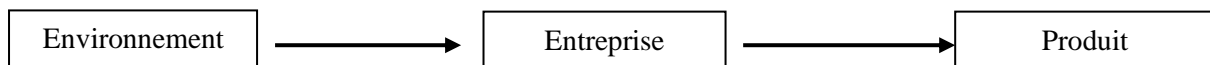
La qualité est perçue comme une exigence dans le choix des produits à consommer. Le changement des tendances de consommation a mis en valeur le rapport qualité/prix, ce qui a fait croître la valeur ajoutée du produit et a permis d'échapper à la concurrence prix (Combe & Mucchielli, 2011). Les entreprises se sont rendu compte que la qualité est un élément essentiel pour renforcer leurs parts de marché, par l'acquisition d'un avantage concurrentiel via la satisfaction et la fidélisation des clients qui apprécient le produit (Amokrane & Bekour, 2014 ; Nibourel, 2016). En plus de la certification selon les normes ISO, les indicateurs les plus utilisés pour mesurer la qualité sont : le taux de déchets et de rebuts, le taux de retour sur produit, le taux de produits défectueux, etc.

Au-delà des facteurs de compétitivités suscités, l'entreprise doit faire en sorte que les biens vendus sur le marché soient attractifs. Elle doit de ce fait miser également sur l'image et la réputation attribuée par le marché grâce aux efforts marketing. L'entreprise doit donc allouer et refléter l'efficacité des ressources qui ont été utilisées tout en veillant à les améliorer, à savoir la recherche et développement, le capital humain ainsi que la publicité et la communication (Dejardin, 2006).

L'environnement de l'entreprise n'est pas non plus à négliger, ce dernier peut être favorable ou défavorable à sa compétitivité (Coskun & Altunisk, 2002 ; Demick & O'reilly, 2003). Les éléments de l'environnement reliés à la compétitivité des entreprises sont majoritairement reliés à quatre aspects (Merzouk, 2010) : les infrastructures, les services d'appui, l'environnement des affaires et enfin, le cadre constitutionnel et la politique de concurrence.

Le modèle causal mis en place par Katlane Ben Mlouka (2007) va nous permettre de mieux comprendre la compétitivité des entreprises. En reprenant ce dernier qu'elle avait appliqué sur les entreprises tunisiennes pour étudier leurs compétitivités, nous allons essayer de l'adapter aux entreprises algériennes précisément celles de la wilaya de Bejaia activant dans l'industrie agroalimentaire.

**Figure 02** : Processus de compétitivité



**Source** : Katlane Ben Mlouka. S, "Processus de compétitivité : facteurs et évaluation, application aux entreprises tunisiennes », 5<sup>e</sup> Congrès international de l'AE, 2007, p6

Ce modèle considère que la compétitivité des entreprises est liée à un ensemble de facteurs qui sont à leurs tours directement liés à l'entreprise, au produit et à l'environnement, tel que stipulé dans le modèle original de Katlane Ben Mlouka (2007). Pour notre travail, nous avons modifié le facteur « produit » pour prendre en considération le domaine d'activité (DAS), car nous allons appréhender notre terrain par rapport au domaine d'activité des entreprises.

### **Section 03 : Organisation géographique : de la compétition à la coopération**

L'accélération des échanges, l'apparition du village monde, ainsi que les avancées technologiques prônent la décentralisation et la délocalisation géographique. Pourtant on constate l'effet inverse avec le renforcement des effets d'agglomération et la croissance de plus en plus localisée des interactions marchandes et non marchandes (Vicente & Suire, 2002). Cette nouvelle tournure que prend la sphère économique en s'orientant vers le phénomène de concentration d'entreprises est un enjeu important pour l'économie du pays, mais aussi pour les entreprises. L'intérêt de ces agglomérations est de pouvoir exploiter l'ensemble des ressources qui existent dans l'objectif de promouvoir l'innovation et les échanges.

L'analyse des pôles de compétitivité va également nous permettre de comprendre le principe de « *coopétition* » entre les entreprises et son rôle dans l'amélioration de la compétitivité des acteurs qui le constitue.

#### **1. Pôle de compétitivité : fondements théoriques**

L'usage de la notion de pôle de compétitivité est très répandu de nos jours. Toutefois, elle regroupe des déclinaisons diverses, qu'il devient difficile de cerner ce concept. En effet, l'abondance de la littérature à ce sujet a laissé apparaître diverses notions : cluster, pôles de compétitivité, systèmes productifs locaux, districts, technopôles, milieux innovateurs, etc. Des notions différentes, pour lesquelles il est impossible de proposer une seule et même définition.

##### **1.1. Essai de définition**

L'intérêt porté au phénomène de concentration géographique remonte à la fin du 19<sup>e</sup> siècle avec les travaux de Marshall sur la concentration d'entreprises dans les villes industrielles italiennes. Suite à ses observations sur les effets de cette concentration, il mit en place la notion de « *district industriel* » sans proposer de définition claire.

Ce n'est qu'à partir des années 70-80 que Beccatini (1992) propose une définition du district industriel au sens marshallien, en disant que « *c'est une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donnée* ».

Beaucoup ont essayé d'apporter leurs contributions en proposant leurs visions sur ce phénomène d'agglomération, surtout après le succès de la Silicon Valley et de la Route 128 aux USA (Rainelli, 2003 ; Blanc, 2004 ; Marcon & Moinet, 2006 ; Kendel, 2007 ; Meier,

2009 ; Pommier, 2014). Ceci dit, même si ces auteurs se partagent tous la même perception du pôle, il n'en reste pas moins qu'en filtrant chacune d'elles, on constate des caractéristiques différentes et distinctes.

Les Systèmes productifs locaux (SPL) apparus en France sont l'une des formes de concentration géographique qui se définit comme « *un ensemble d'entreprises (PME) en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises localisées dans un même espace de proximité autour de plusieurs métiers* » (Bagaoui et al, 1996). Ils constituent également un « *milieu innovateur* » de sorte qu'ils doivent être reliés et soutenus par des organismes publics ou privés qui favorisent l'innovation.

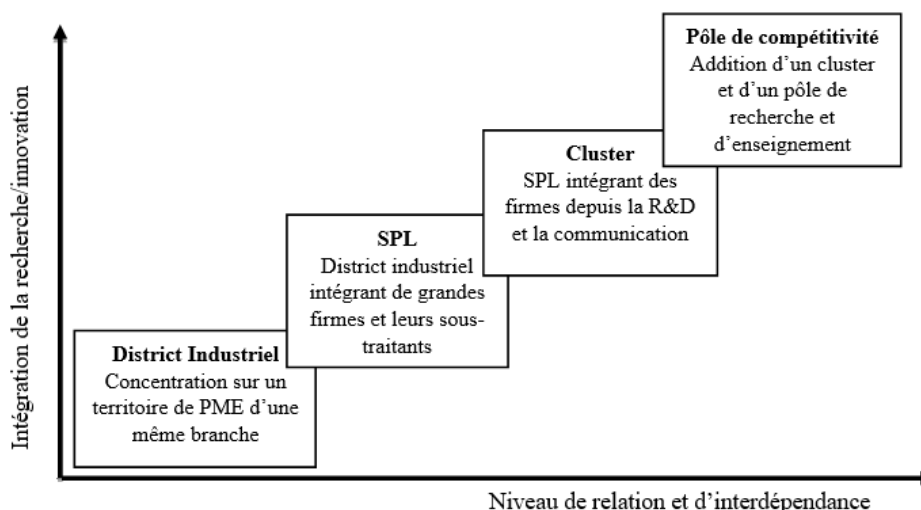
Le technopôle est « *un espace spécialisé dans les activités technologiques et ce qui y a trait. Il est une ville dans laquelle les hautes technologies et les activités innovantes sont diffusées dans l'ensemble du tissu urbain* » (Fache, 2002). Le fonctionnement de ce type de concentration relève de trois domaines : la recherche scientifique, la formation de haut niveau et les activités de haute technologie.

Concernant la notion de cluster, c'est Porter (1998) qui l'identifie comme « *un groupe géographiquement proche d'entreprises interconnectées et d'institutions associées dans un domaine particulier lié par des points communs et des complémentarités* ».

En analysant chacune des notions, on constate certaines complémentarités, que Torre (2006) identifie comme les quatre propriétés du cluster, au-delà de la simple concentration géographique : le partage de connaissance, l'existence d'externalité sous forme de réseau, l'intégration verticale et les relations avec l'environnement extérieur pour accroître la concurrence du cluster et des firmes qui le compose.

La figure 03 regroupe les interconnexions qui existent entre les notions suscitées. En analysant ce dernier, on constate que chacun des concepts n'est qu'une extension de l'autre. Et le pôle de compétitivité est la forme la plus évoluée, de sorte que c'est un cluster qui s'appuie sur l'innovation et le partage de connaissances.

**Figure 03** : Représentation des liens entre les différentes notions



Source : Note orange n°2, « Cluster et pôle de compétitivité en Rhône-Alpes », Décembre, 2004

Defelix et al (2008) proposent une classification en fonction des acteurs qui composent le pôle et sur les collaborations qui existent entre eux pour confirmer cette quête d'innovation en s'appuyant sur le partage de connaissance et l'action publique.

**Tableau 01** : Les formes d'organisation territoriales

	La collaboration est voulue par les acteurs eux-mêmes	La collaboration est reconnue et est renforcée par l'Etat
Les partenaires sont tous des entreprises	Districts industriels	SPL
Les partenaires sont variés : entreprises, universités, etc...	Clusters	Pôles de compétitivité

Source : Defelix et al, « Travailler au sein d'un pôle de compétitivité : un défi pour la gestion des ressources humaines ? », Le travail, un défi pour la GRH, édition ANACT, Paris, 2008 p 174-191.

Le recours aux pôles par l'Etat revient aux travaux de Porter (1998) qui confirme le rôle des clusters dans la compétitivité d'une nation en disant : « *qu'il a une influence positive sur l'innovation et la compétitivité, les compétences des travailleurs, l'information et la dynamique entrepreneuriale sur le long terme* ». C'est donc la formation de combinaisons à la fois concurrentielles et coopératives sous forme de réseau qui garantirait la compétitivité du pôle, ce qui permet aux entreprises et au pays où il est ancré de jouir d'avantages compétitifs.

Aujourd'hui, la forme la plus reconnue est celle des « *pôles de compétitivité* » (Khattabi & Maillefert, 2012 ; Ouhejjou & Sossi Alaoui, 2013). De ce fait, le pôle est un cluster que l'Etat est venu soutenir en exigeant une gouvernance spécifique (Felix & all, 2008). Nous retenons la définition proposé par le CIADT (2004), qui s'inspire des travaux de

Porter : « *la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour d'un marché et d'un domaine technologique ou scientifique qui lui est attaché et doit rechercher l'atteinte d'une masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale* ».

### **1.2. Les identifiants d'un cluster**

A partir des différentes définitions, nous retenons cinq éléments qui reviennent constamment : la concentration géographique, la spécialisation, la multiplicité des acteurs, la compétition et la coopération, enfin l'innovation. Ces derniers sont les identifiants mis en place par Thomas & al (2004).

#### **1.2.1 La concentration géographique**

Les acteurs du cluster doivent être localisés sur un même espace (région) pour former une agglomération d'entreprises. Cette proximité garantirait la coopération et favorise l'innovation. Porter (1990) considère que la colocalisation des firmes est importante pour favoriser la coopération et la création d'avantages compétitifs.

Cette concentration participerait non seulement à la réduction des coûts de transport et de transactions associés à la quête de nouveaux partenaires commerciaux, mais aussi à la diffusion de l'information et à son amélioration (Mendez, 2005). La proximité géographique permet également à l'ensemble des acteurs d'avoir accès aux ressources (humaines, infrastructures et équipements) et aux services d'appuis. Ce qui facilite la diffusion et le partage des ressources (Ferrah & Ait Oubeli, 2014).

#### **1.2.2 La multiplicité des acteurs**

Les clusters sont régis par de nombreux acteurs, Solvell & al (2003) proposent une classification composée de 03 types d'acteurs : les entreprises, les universités et centres de recherche, les institutions publiques et financières.

- **Les entreprises**

Elles sont les principaux acteurs du cluster, sans elles il n'y a point de cluster. Elles peuvent être de petite, de grande ou de moyenne taille. Elles doivent collaborer entre elles et avec des partenaires économiques ou scientifiques. Ces relations vont leur permettre de devenir non seulement des acteurs actifs d'innovation, mais de bénéficier d'une meilleure

visibilité (Benzohra, 2017). Ces entreprises regroupent les fournisseurs et les industries en aval (Porter, 1998 ; Doloreux et *al*, 2007).

- **Les universités et centres de recherches**

C'est des organismes qui fournissent la formation spécialisée, l'appui technique et qui privilégient la recherche telle que les universités et les structures de recherche et de formation (Porter, 1998). C'est grâce à une coopération scientifique entre ces organismes qu'il y a transfert de savoir, création de compétences et émergence de capacités d'innovation technologiques et/ou organisationnelle (Benzohra, 2017).

- **Les institutions publiques et financière**

Les institutions financières ne sont pas à l'origine de la mise en place du cluster, mais participent activement à son investissement via le financement des projets de R&D et des startups. Elles réduisent ainsi le risque à l'intérieur de ce dernier (Ferrah & Ait Oubelli, 2014). Ces institutions ont pour principale rôle : la mise en place de structures de gouvernance, le soutien dans l'implication et l'intégration des partenaires nécessaires au développement du cluster, mais aussi la mise en place de stratégies pour le renforcement et l'organisation du pôle.

### **1.2.3 La spécialisation**

Cette caractéristique fait référence à une même activité principale qui implique tous les acteurs qui se partagent soit les mêmes inputs, les mêmes technologies, ou encore les mêmes marchés ou processus (Porter, 1998 ; Thomas & *al*, 2004). La spécialisation des inputs est directement liée aux effets de l'étendue des marchés et aux avantages de la localisation à proximité de ces derniers (Porter, 1998). Le cluster permet aux nouvelles firmes de venir s'y établir en jouissant de la réduction des coûts en matière de ressources, en raison de leur usage commun (Bianchi & *al*, 1997).

### **1.2.4. Compétition et coopération**

La concurrence et la coopération sont des critères importants pour l'existence des clusters. La concentration d'entreprises dans une zone géographique augmente le nombre de rivaux, ce qui accentue et renforce la concurrence à l'intérieur du cluster (Porter, 1998). La coopération est la finalité même de sa mise en place. Elle permet aux industries et aux acteurs d'interagir, d'échanger et de collaborer ce qui favorise la création de synergies.

Ainsi, la coopération et la compétition sont indispensables et doivent coexister, car elles interviennent à différents niveaux et entre différents acteurs. La liaison entre les notions de compétition et de coopération, laisse place au néologisme « coopétition ». Cette dernière implique une relation fondée sur la confiance, de ce fait, la dimension relationnelle est très importante, d'où l'intérêt de la proximité (Felix & all, 2008).

### **1.2.5 L'innovation**

L'un des leviers de création d'un cluster, c'est la recherche de nouveautés, autrement dit l'innovation. Cette quête est rendue plus facile et moins coûteuse lorsque les entreprises et les centres de recherches et autres activent ensemble via le partage de connaissances et de savoir pour alimenter le processus d'innovation. Lorsque l'innovation est au cœur de la compétitivité des entreprises, la production, le transfert et l'intégration des connaissances sont au centre de l'analyse des déterminants de la constitution des clusters (Felix & al, 2008). Ainsi, il sera plus facile pour les entreprises d'acquérir de nouveaux produits ou processus et de les mettre en place. L'innovation est donc un élément prépondérant pour la compétitivité et la croissance des pôles (Ouhejjou & Sossi Alaoui, 2013).

## **2. Les pôles de compétitivité dans le monde**

La stratégie de mise en place des pôles est le fruit de concentration d'entreprises et d'acteurs qui ont su coopérer pour innover et créer des synergies. Les districts italiens, la technopole de Sophia Antipolis à Nice, le cluster Bio<sup>M</sup> en Allemagne, la Silicone Valley aux USA sont certains des pôles qui existent dans le monde. A l'image de ces pays, d'autres aussi ont su développer cette stratégie de concentration, notamment ceux du Maghreb qui ont eux aussi décidé de suivre leurs homologues pour promouvoir le développement économique et créer de la valeur.

### **2.1. L'expérience des pays développés**

Nous citerons ici, l'exemple de certains pays dont les pôles ont une portée mondiale telle que la France, l'Allemagne, les Etats Unis, la Corée du Sud et le Japon.

#### **2.1.1. Les pôles français**

En France, c'est suite à la labélisation de 66 pôles par le gouvernement en 2005 que l'on commence à parler de ces derniers. L'intérêt de leurs mises en place est de promouvoir l'innovation, l'attractivité du pays et renforcer la visibilité internationale. Parmi ces pôles, 06

d'entre eux sont des pôles mondiaux dont celui de Sofia Antipolis dans la région Paca à Nice et celui de Minalogic à Grenoble.

La région Paca regroupe à elle seul 09 pôles labellisés. Ce technopôle spécialisé dans l'informatique, l'électronique, les biotechnologies et autres travaillent en étroite collaboration avec de grands centres de recherche et écoles de formation. Ce pôle regroupe aujourd'hui plus de 1300 entreprises, dont de très grandes telles que Philips, Thomson, Schneider Electric, etc.

### **2.1.2. Les Kompetenznetze allemands**

En Allemagne, les clusters sont tout aussi nombreux, constitué d'une majorité de PME qui forment un réseau de compétences grâce à leurs modes de fonctionnement (Azouani et *al*, 2014). Le gouvernement a mis en place plusieurs programmes pour soutenir ces entreprises à : l'innovation technologique et au développement de la proximité en R&D en mettant en place des réseaux de partenariats nationaux et transnationaux (Moumen & Knouch, 2017).

En coopérant avec des entités de proximité ou à l'étranger, ces PMES ont donné naissance à des « *Hidden champions* » ce sont des entreprises leaders européens dans le segment hightech. Elles ont une fonction de locomotive en tirant vers le haut les partenaires de leurs réseaux, ce qui accroît leurs compétitivités (Moumen & Knouch, 2017). Parmi eux, le cluster par excellence Biotech de Munich en Allemagne, mais aussi en Europe et dans le monde. Activant dans les biotechnologies, il regroupe plus de 350 institutions et entreprises (Muller et *al*, 2011).

### **2.1.3. La silicone Valley**

Située à San Francisco en Californie, elle est l'un des exemples les plus réponsus en matière de concentration d'entreprises spécialisés dans les technologies. Ce regroupement de start-up s'appuie sur un réseau de confiance entre les acteurs. De cet environnement son née de grandes entreprises telles que Intel et Appel. Ce réseau regroupe des firmes qui se concurrencent, mais qui collaborent en s'appuyant sur des systèmes de communication entre firmes, fournisseurs, clients et les autres institutions. Ce réseautage favorise l'apprentissage et l'ajustement mutuel (Chitti et *al*, 2013).

La particularité des clusters américains est d'être composé essentiellement de PME dont le financement des projets est de provenance privée. L'innovation est le centre de préoccupation de ces clusters (Barbollat et *al*, 2016).

#### **2.1.4. Les Knowledge clusters du Japon et de la Corée du Sud**

Les « *knowledge clusters* » correspondent à une politique du gouvernement Japonais pour encourager l'échange entre universités et industries dans quatre domaines prioritaires pour le pays à savoir : les sciences de la vie, la technologie de l'information, les sciences de l'environnement et enfin les matériaux et la nanotechnologie.

La mise en place des clusters innovants en Corée du Sud remonte à 2004, dont la répartition correspond à l'existence de grands complexes industriels activant dans différents domaines (nano technologies, automobile, robotique, médical, etc...) (Jitex, 2007). Pour le Japon et la Corée du sud l'objectif est de promouvoir le transfert de technologies sur le long terme. C'est pourquoi ces deux nations au-delà de leurs différences culturelles, ont décidé de promouvoir la collaboration en s'appuyant sur une stratégie géoéconomique fondée sur le savoir et l'immatériel (Vicenty, 2008).

### **2.2. Les pôles au Maghreb**

C'est suite à une politique de l'Etat, que les pays du Maghreb connaissent une éclosion de clusters. Ces derniers ont pour vocation d'encourager le développement de projets innovants pour suivre la conjoncture mondiale.

#### **2.2.1. Le Maroc**

Dans l'objectif de redynamiser son économie, le Maroc a mis en place en 2009 une politique de développement des pôles en s'appuyant sur les spécificités locales et territoriales. Ce pays regroupe trois clusters labellisés : le Maroc Numeric Cluster spécialisé dans les TIC, le Morocco Microelectronics Cluster spécialisé dans la microélectronique, le CE3M cluster en électronique et mécatronique (Chitti & al, 2013). Ces clusters sont considérés comme pilotes pour les autres clusters.

En plus de ces derniers, il existe d'autres clusters orientés vers l'agroalimentaire (Cluster MENARA et cluster Agropolis), les ressources marines (cluster TanTan et le cluster Agadir Haliopole) et l'aéronautique (Pommier, 2014). Le parc technologique de Casablanca est le cluster phare, en hébergeant de nombreux acteurs, il participe à la création d'une grande part de l'économie du pays (Ouhejjou & Sossi Alaoui, 2013).

### 2.2.2. La Tunisie

En Tunisie, la politique de mise en place des pôles de compétitivité a émané en 1999, avec la mise en place de technopoles porté sur trois secteurs stratégiques : le textile et l'habillement, l'agroalimentaire et les TIC. A ce jour, la Tunisie compte cinq pôles de compétitivité et cinq technopôles répartis sur tout le territoire. Les technopoles sont : Elgazala et Sfax sur les TIC, ECOPARK à Borj-Cedria sur les énergies renouvelables. Médenine sur les produits naturels du Sahara, et Biotechnopôle de Sidi Thabet dans l'industrie pharmaceutique. Les pôles de compétitivité sont : pôle technologique de Manouba sur les TIC, pôle de Bizerte en agroalimentaire. Pôle de Sousse sur la mécatronique, Monastir El Fejja sur le textile et habillement et les pôles de Gafsa et Gabès qui sont multisectoriels.

Le pôle de Elgazala est l'un des premiers pôles maghrébins, mis en place en 1999, il rencontre un grand succès dans l'économie tunisienne. Ceci dit, le gouvernement a lancé le cluster mécatronique pour servir de projet pilote, qui regroupe plus de 30 entreprises et est aujourd'hui un secteur pilier de l'industrie tunisienne.

### 3. L'expérience de l'Algérie

A l'image de la Silicon Valley et de ces compatriotes maghrébins, l'Algérie a également intégré la politique des pôles pour promouvoir la compétitivité des territoires par le programme SNAT. Nous nous intéresserons en particulier au pôle agroalimentaire qui régit la région de Bejaia, pour nous aider à comprendre encore plus la compétitivité des industries agroalimentaires qui sont l'objet de notre étude.

#### 3.1. Le programme national du SNAT

L'Algérie de par sa grande superficie regroupe des industries constituées d'une majorité de PME réparties en zones de concentration activant dans différents domaines, appelés « *zones d'activités ou industrielles* ». C'est en appui au programme de dynamisation de ces zones que la politique « *cluster* » voit le jour (Paris, 2013).

C'est en 2008 que le gouvernement a mis en place le schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) pour structurer les pôles. Ces derniers sont au nombre de six : pôle sur les TIC à Alger, Sidi Abdellah et Bouinan. Le pôle chimie-organique et télécommunication à Oran, Mostaganem, Sidi Bel Abbés et Tlemcen. Le pôle des biotechnologies métallurgie et mécanique à Constantine, Annaba et Skikda. Le pôle agroalimentaire à Sétif, Bejaia, Bordj Bou Arreridj et M'sila. Le pôle sur les énergies renouvelables à Médéa, Boughezoul et

Laghouat. Enfin, le pôle sur la pétrochimie et énergies renouvelables à Ouargla, Hassi Messaoud et Ghardaïa.

Certains de ces pôles ont été mis en place, et les plus importants à ce jour sont le Cyberparc de Sidi abdallah, le Technoparc d'Annaba, d'Oran et de Ouargla (Mokrane, 2017). Même si ce sont les clusters les plus importants, ceci dit l'étude de Belkacem et *al* (2014) propose de se recentrer sur le secteur de l'industrie agroalimentaire, vu les fortes importations. Dans leurs travaux, ils identifient les wilayas ayant les critères nécessaires pour la mise en place d'un cluster, à savoir : Alger, Bejaia, Oran, Sétif et Tizi-Ouzou.

Dans ce sens, on voit l'apparition de certains clusters agroalimentaires soutenus par le programme DEVED-GIZ (développement économique durable-clusters d'innovation et développement régional) suite à une coopération allemande (Pommier, 2014). Deux clusters sont identifiés comme pilotes : le cluster de la transformation de la tomate à Guelma et Annaba et celui de la valorisation des dattes à Biskra. Sans oublier, l'existence du cluster huile d'olive à Bouira (Idir & *al*, 2020).

### **3.2. Le pôle agroalimentaire de Bejaia**

D'après le SNAT, Bejaia est prédestiné à être un pôle agroalimentaire, en formant un bassin qui regorge d'entreprises de toutes tailles, de l'existence d'une activité agricole, d'une main-d'œuvre, d'universités, d'infrastructures et l'accumulation d'une expérience industrielle qui sont des atouts pour un cluster (Belkacem et *al*, 2014).

Le paysage Bejaoui réuni de grandes industries agroalimentaires avec Cevital, Candia, Soummam, Ramdy, Danone Djurdjura, Ifri, etc. Sans oublier les dizaines de PME qui se répartissent sur les trois zones industrielles (Bejaia, Akbou et El kseur). Des entreprises qui créé des emplois directs et indirects, avec la présence d'universités et de centres de formations, l'existence d'une infrastructure importante avec une voie ferrée, un aéroport, un port maritime et la proximité de l'autoroute Est-Ouest sont des atouts dont jouit la wilaya.

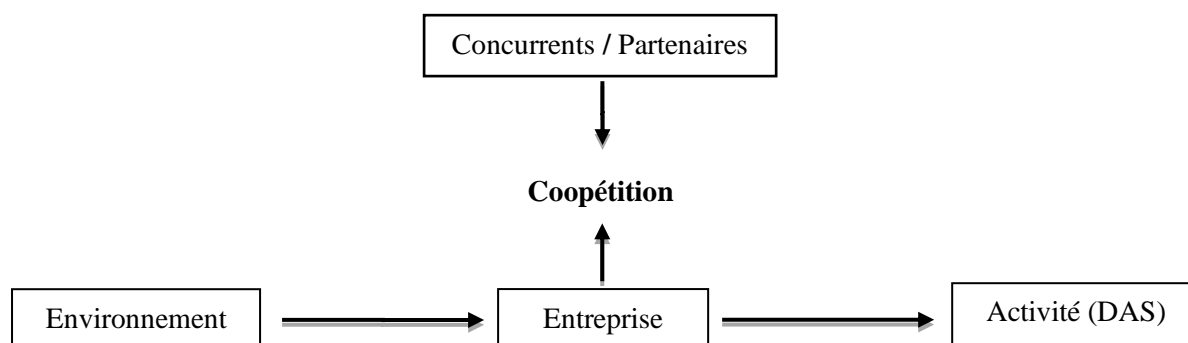
Malgré tous ces atouts, toutefois, la ville est loin de remplir les conditions d'émergence du pôle, vu que les entreprises préfèrent coopérer avec les entreprises étrangères et que l'innovation est minime, voire inexistante, car les collectivités locales n'ont pas les moyens et ne sont pas réellement motivées pour la création de ce pôle (Bedrani, 2007 ; Arabi, 2009 ; Maarouf, 2012).

Les travaux de Djouab & Abedou (2018) regroupent les obstacles que rencontrent les entreprises et qui ralentissent la mise en place du pôle agroalimentaire. Ces obstacles se présentent sous forme de problèmes de foncier industriel, d'instabilité des lois et de la bureaucratie administrative, du secteur informel et de la concurrence déloyale, enfin les routes fermées qui sont un grand frein pour l'économie de la région.

La non création de ce pôle a laissé émerger en 2015 le cluster boisson Algérie (CBA) que Bejaia héberge qui a été initié par l'APAB (association professionnelle des producteurs de boissons) (Timeridjine & Chitti, 2021). Ce cluster bénéficie du programme de coopération algéro-allemande DIVECO-GIZ avec la participation d'organismes institutionnels (ANDI, ANDPME, université de Bejaia, DGPME/MM). Par ailleurs, le cluster lait initié en 2012 par le ministère de l'Agriculture, mais qui n'a toujours pas vu le jour (Pommier, 2019).

En reprenant l'idée principale des pôles de compétitivité, on en conclut que les entreprises arrivent à dynamiser la région où elles sont implantées en suivant le principe de « *coopétition* ». Ainsi, en complétant le cheminement précédent (figure 02) concernant le processus de compétitivité des entreprises, on obtient le processus suivant :

**Figure 04** : Processus de compétitivité des entreprises



Source : Complété par nos soins.

Ce schéma nous servira de soubassement que nous compléterons au fur et à mesure afin d'arriver au format final, qui nous permettra de mieux appréhender la compétitivité des entreprises.

## Conclusion

La mondialisation remonte aux temps anciens, elle est un phénomène très complexe régi par plusieurs leviers qui s'actionnent tous à la fois (Bartoli, 2000). L'un de ces leviers est « la concurrence » qui a beaucoup évolué dans le temps, en passant d'une concurrence établie par les colons qui partaient à la conquête de nouvelles terres pour trouver des ressources à exploiter, à une concurrence militaire qui s'est créée entre les deux parties du globe : le bloc communiste et le bloc capitaliste. Elle s'est par la suite développée pour devenir ce qu'elle est aujourd'hui, à savoir, une concurrence entre différentes entités.

Ceci dit la mondialisation, n'est ni l'ordre, ni la paix, mais la substitution à la guerre froide d'hier par une « *guerre chaude* » économique, où il n'est question que de « stratégies compétitives », « d'agressivité » des entreprises, et de « sécurité » à assurer face aux manœuvres déloyales des autres (Bartoli, 2000).

Pour renforcer cette guerre, la libéralisation et l'abaissement des frontières, ainsi que l'interaction et l'échange entre nations se sont mis en place pour leur permettre de tirer profit de leurs différents avantages. Ce processus de libéralisation ne s'est pas fait en un seul jour, il est le résultat de plusieurs programmes et arrangements entre nations qui ont débuté depuis le siècle dernier avec la mise en place de l'OIC, qui a subi différents changements pour devenir ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire, l'OMC.

Cette organisation comprend à ce jour plus de 164 pays dans son effectif. Il est le seul organisme qui regroupe l'ensemble des échanges multilatéraux et bilatéraux qui existent entre les nations qui le compose. L'Algérie, n'en fait toujours pas partie, même si ce n'est pas faute d'avoir essayé, mais la procédure de son intégration est toujours en cours et en phase d'analyse par l'OMC.

Cette guerre économique est actionnée par un stimulateur appelé « *compétitivité* ». Cette notion ne connaît pas de définition concise et communément acceptée, ce qui rend l'identification de ses composantes et l'analyse de ses dimensions plus complexes. Comme précisée dans la seconde section, la compétitivité englobe trois dimensions : macroéconomique, mésoéconomique et microéconomique. L'analyse de chacune d'elles varie d'une dimension à une autre. En effet, analyser la compétitivité d'une nation reviendrait à utiliser des indicateurs spécifiques qu'on ne pourrait transposer avec la dimension régionale ou entrepreneuriale.

Au-delà, de l'analyse de la compétitivité au niveau macroéconomique et mésoéconomique, nous avons orienté ce travail vers la compétitivité de l'entreprise, autrement dit, le niveau microéconomique. L'identification de la compétitivité à ce niveau est aussi complexe que la notion elle-même.

La revue de littérature constituée, nous a permis d'apprécier ce niveau de compétitivité selon deux visions : l'une unidimensionnelle et la seconde pluridimensionnelle. La première approche reste insuffisante, car elle néglige plusieurs paramètres pour en considérer qu'un seul à la fois. Sachant que l'entreprise est un système ouvert régi par plusieurs éléments qui lui permettent de subsister et d'avoir une position sur le marché. La seconde correspond à une approche multicritère, qui est selon nous la plus appropriée pour déterminer la compétitivité d'une entreprise. Tel que le précise Bigeri (2007) et Davy (2004), en prenant en considération plusieurs éléments à la fois, on pourrait mieux apprécier la compétitivité de l'entreprise.

Les indicateurs les plus retrouvés pour qualifier la compétitivité d'une firme sont soit liée au prix ou alors aux indicateurs hors-prix qui sont rattaché au produit proposé sur le marché. En plus de ces indicateurs, il ne faut pas négliger les capacités humaines, financières et matérielles dont dispose l'entreprise.

De ce fait, pour apprécier la compétitivité d'une entreprise, il faut non seulement évaluer ses ressources et ses capacités, mais aussi les relations qui existent avec les autres firmes et les avantages qu'elle tire de son environnement. Cela peut se faire par la mise en place de partenariats qui respectent le principe de « coopétition ». Ce qui va faciliter le partage de connaissances et aboutir à de nouvelles compétences, que les entreprises n'auraient pas atteintes seules.

**Chapitre II :**

**L'avantage concurrentiel**  
**source de compétitivité des**  
**entreprises**

### **Introduction**

La compétitivité fait référence à un affrontement entre une ou plusieurs entreprises en vue d'être la meilleure, car sur un marché elles ne peuvent pas toutes avoir la même position. Cette quête de performance et de position conduit ces entreprises à s'affronter en usant de toutes leurs forces et compétences pour arriver à être compétitive. De sorte qu'en évoluant dans un environnement ouvert, elle ne subit pas uniquement les effets de ce dernier, mais est aussi apte à mettre en place des stratégies pour façonner les conditions de la concurrence sur son marché (Davy, 2004).

La stratégie d'entreprise permet d'analyser où et comment faire face à la concurrence, afin de trouver où et comment s'en démarquer (Talbi & al, 2002). Le choix d'une bonne stratégie est donc important pour mieux se positionner sur le marché en s'appuyant sur une affectation et une exploitation des ressources de façon optimale.

La finalité de toute stratégie est la création de valeurs, car une firme cherche avant tout à conserver son niveau de performance supérieur à celui des concurrents. Cette création est générée par l'acquisition d'un avantage concurrentiel qui n'est autre que le positionnement et la force d'une entreprise sur son marché. Cet avantage va lui permettre de renforcer ses parts de marché et/ou de faire mieux que les leaders, autrement dit être plus compétitive.

Aujourd'hui avec les avancées technologiques, l'évolution des comportements des consommateurs, la baisse des barrières et l'ouverture des marchés, les entreprises ne se contentent pas d'affronter les concurrents sur place, mais doivent également affronter celles qui viennent d'ailleurs. D'où la course vers le renforcement de la compétitivité.

Dans ce chapitre, nous allons étudier l'acquisition d'un avantage concurrentiel en développant ce concept en nous appuyons sur le modèle tripolaire « ESO » inspiré des travaux de Galunic & Eisenhardt (1994), Saias & Metais (2001) et Milliot (2011). Ce modèle reprend trois éléments fondamentaux pour chaque entreprise : « E » pour l'environnement interne et les interactions avec le monde externe que nous allons analyser au travers de différents modèles. « S » pour la stratégie qu'elle met en place pour faire face aux concurrents et se développer, nous ferons référence aux stratégies génériques de Porter, de croissance d'Ansoff, concurrentielles de Kotler et comportementales de Koenig. « O » pour l'organisation qui concerne l'ensemble des capacités et des ressources de l'entreprise, nous allons développer les capacités organisationnelles, suivie de l'agilité organisationnelle au travers de l'analyse RBV,

sans oublier l'élément indispensable qui permet à une organisation de fonctionner à savoir sa ressource humaine.

Le cheminement du modèle « ESO » n'est pas linéaire, nous allons développer chaque élément tout en mettant en exergue sa complémentarité et son intégration aux autres éléments. L'intérêt étant de faire ressortir l'apport de chaque volet dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel qui garantirait à l'entreprise d'être compétitive.

Ainsi, l'objet de ce chapitre est de comprendre la compétitivité des entreprises en s'appuyant sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Pour cela, nous le diviserons en 03 sections. La première concernera l'avantage concurrentiel et les sources de son acquisition par l'entreprise. Nous allons développer dans cette partie l'avantage concurrentiel, identifier les sources internes et externes de son acquisition, ainsi que les options stratégiques qui s'offrent à toute entreprise pour se positionner pour préserver cet avantage acquis.

La seconde section portera sur les différentes stratégies qui s'offrent à l'entreprise pour demeurer compétitive sur un marché de plus en plus concurrentiel. En effet, une entreprise ne se contente pas de mettre en place une stratégie et de la garder pour toujours, car l'avantage acquis peut plus ou moins être dupliqué ou ne plus être valable dans un environnement concurrentiel. C'est pourquoi la quête de nouvelles parts de marché pour préserver son avantage est un objectif ultime. C'est pourquoi nous aborderons dans cette section les différentes stratégies concurrentielles, de croissance et comportementales que l'entreprise peut mettre en place pour répondre à cet objectif.

Enfin, la troisième section portera sur l'aspect organisationnel, autrement dit sur les capacités et les ressources organisationnelles. En s'appuyant sur les travaux de Barney sur les RBV, nous avons déduis l'importance des capacités organisationnelle et de l'agilité organisationnelle pour affronter les changements de l'environnement, sans oublier la ressource humaine qui dispose d'un ensemble de compétences et de connaissances stratégiques source d'un avantage concurrentiel durable.

## **Section 01 : Acquisition d'un avantage concurrentiel par l'entreprise**

Le débat sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel par les entreprises dure depuis des décennies. En effet, une entreprise peut l'acquérir à partir de son environnement interne ou de son environnement externe. La première s'appuie sur les travaux de Porter qui se sont orientés vers l'analyse de l'industrie et le positionnement stratégique. La seconde porte sur l'analyse interne des différentes ressources (RBV) mis en place par Barney.

Le succès qu'a connu Porter au travers de sa vision stratégique sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel comme source de compétitivité de l'entreprise a connu de nombreuses critiques. Quant à l'émergence de la théorie des ressources, elle n'est que le fruit de l'hypercompétition et l'émergence des nouvelles technologies dont la percée revient aux firmes japonaises et aux critiques sur les travaux de Porter.

Dans cette section, nous verrons ce qu'est l'avantage concurrentiel et comment l'entreprise peut-elle l'acquérir et le préserver pour faire face à la concurrence.

### **1. Identification de l'avantage concurrentiel**

En management stratégique, la recherche d'acquisition d'un avantage s'est longtemps appuyée sur les travaux de Porter. Ceci dit, elle a été largement critiquée du fait de la négligence des éléments internes au profit des éléments externes à l'entreprise. L'évolution des modes de concurrence a remis en cause la dominance de la pensée stratégique dans les années 80 par l'analyse portérienne (Benamar, 2010). Cette remise en cause provient des fondateurs de l'analyse par les ressources (RBV) qui préconisent le recours aux éléments internes suite à la négligence de ces derniers par Porter.

L'identification de la notion d'avantage concurrentiel n'est pas évidente étant donné que le concept ne connaît pas une définition unanime. De ce fait, nous allons utiliser les définitions proposées par les deux approches précédentes à savoir celle de Porter sur l'analyse de l'industrie et celle de Barney sur l'analyse des ressources.

Le concept d'avantage concurrentiel est mis en exergue par Porter dans plusieurs de ses travaux et l'identifie comme « *la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients, en sus des coûts supportés par la firme pour la créer* » (Porter, 1985). Autrement dit, l'avantage est un atout ou une supériorité que possède une entreprise par rapport à ses rivaux.

La vision de Barney (1991) est : « *toute entreprise qui implémente une stratégie de création de valeurs basée sur des ressources, mais qui n'est reprise par aucun autre concurrent* »

*actuel ou potentiel et que cette stratégie ne peut être dupliquée* ». Cette priorité de non-duplication s'appuie sur l'usage d'actifs et de compétences propres à la firme, qui une fois combiné lui procure un avantage concurrentiel durable.

Ces deux visions sont quasi similaires de sorte que les deux cherchent une valeur que les autres n'ont pas ou qui leur sera difficile d'avoir. De plus, Porter ne néglige pas complètement les ressources internes, mais les considère comme un simple maillon qui relie la chaîne des différentes activités de la firme.

L'avantage concurrentiel est un concept qui inspire souvent les stratégies pour imiter les stratégies des entreprises qui ont réussi (Christensen, 2001). Il est donc le gain d'un plus, en possédant un savoir-faire, une technologie, une main-d'œuvre ou une gestion des coûts qui pourrait la distinguer de ses concurrents. Cette acquisition va lui garantir une meilleure position de sorte qu'elle pourra offrir son produit aux meilleurs tarifs ou alors à un prix supérieur, mais que les clients seraient prêts à payer. Il s'agit ici de faire un choix entre une stratégie de différenciation ou de domination par les coûts que ce soit pour couvrir l'ensemble du marché ou alors des segments étroits (focalisation).

On rattache souvent les notions de performance économique et de création de valeurs à celle d'avantage concurrentiel. De sorte que, le positionnement de la firme lui permet d'atteindre un niveau dans lequel elle va créer de la valeur durablement et être performante si elle arrive à dégager un avantage concurrentiel (Seni Dan, 2013). Ou alors, lorsqu'une entreprise arrive à vendre ses produits et qu'elle génère plus de valeur que ses rivales, on pourra dire que cette dernière possède un avantage concurrentiel (Besanko et al, 2010). Nous précisons en parallèle que la création de valeurs se mesure à la profitabilité d'une firme.

Trinquecoste (1999) explique la notion d'avantage concurrentiel en s'appuyant sur les facteurs clés de succès et la valeur, tel que l'avantage dont jouit une entreprise témoigne d'une maîtrise des facteurs clés de succès commerciaux (image de marque, qualité perçue), autrement dit, le pouvoir de marché de l'entreprise. Dans la suite de ses travaux en 2004, il stipule que l'avantage concurrentiel est constitué de l'avantage en termes de ressource (comparatif) et de l'avantage de positionnement (compétitif). C'est d'ailleurs cette définition que nous retenons pour la suite de nos recherches.

**Tableau 02** : Apports conceptuels de l'avantage concurrentiel

<b>Auteur</b>	<b>Définition proposé</b>
Alderson (1965)	Une firme doit chercher des caractéristiques uniques pour se distinguer par rapport aux concurrents, aux yeux des clients.
Porter (1980)	L'AC peut être un avantage de différenciation ou de domination par les coûts.
Porter (1985)	C'est aussi la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients, en sus des coûts supportés par la firme pour la créer
Coyne (1986)	L'avantage important est celui où le client accorde de la valeur
Day & Wensley (1988)	L'AC est composé de l'avantage des ressources, de positionnement et par la performance.
Barney (1991)	Toute entreprise qui implémente une stratégie de création de valeur basée sur des ressources, mais qui n'est reprise par aucun autre concurrent actuel ou potentiel et que cette stratégie ne peut être dupliquée
Hall (1993)	Les compagnies possèdent un AC lorsqu'elles produisent une offre avec des attributs qui correspondent aux critères clés d'achat de la majorité des consommateurs du marché cible.
Bharadwaj, Baradarajan & Fahy (1993)	L'AC peut résulter soit de l'implémentation d'une stratégie qui n'est pas simultanément utilisée par les concurrents réels ou potentiels soit par une meilleure exécution de la même stratégie.
Kay (1993) Hu (1995)	Un AC est un avantage dont dispose une firme par rapport à un concurrent, à un groupe de concurrents dans un marché donné, un groupe stratégique ou toute industrie.
Lambrin (1994)	L'AC est considérée comme le facteur procurant à l'offre une valeur relative supérieur à celle des offres concurrentes.
Hunt & Morgan (1995)	La concurrence est une lutte constante entre les entreprises pour l'avantage en termes de ressources qui permet d'atteindre un avantage concurrentiel en termes de position sur le marché et par conséquent une performance financière supérieure.
Trinquecoste (1999)	Un AC est relatif aux FCS commerciaux donc à la demande. C'est l'expression d'une meilleure maîtrise relative de la totalité des FCS commerciaux, ou d'un facteur déterminant ou encore une combinaison spécifique des FCS commerciaux.
Hoffman (2000)	L'AC durable est l'avantage prolongé de la mise en œuvre d'une valeur unique, créant une stratégie qui n'est pas mise en œuvre simultanément par des concurrents actuels ou potentiels et l'incapacité de reproduire les avantages de cette stratégie
Trinquecoste (2004)	L'AC est constitué de l'avantage en termes de ressources et de l'avantage compétitif (de positionnement)
Besanko et al (2010)	On dit qu'une entreprise possède un AC lorsqu'elle arrive à vendre ses produits et qu'elle génère plus de valeur que ses rivales.
Seni Dan (2013)	Le positionnement de la firme lui permet d'atteindre un niveau dans lequel elle va créer de la valeur durablement et être performante si elle arrive à dégager un avantage concurrentiel.

Source : établi par nos soins

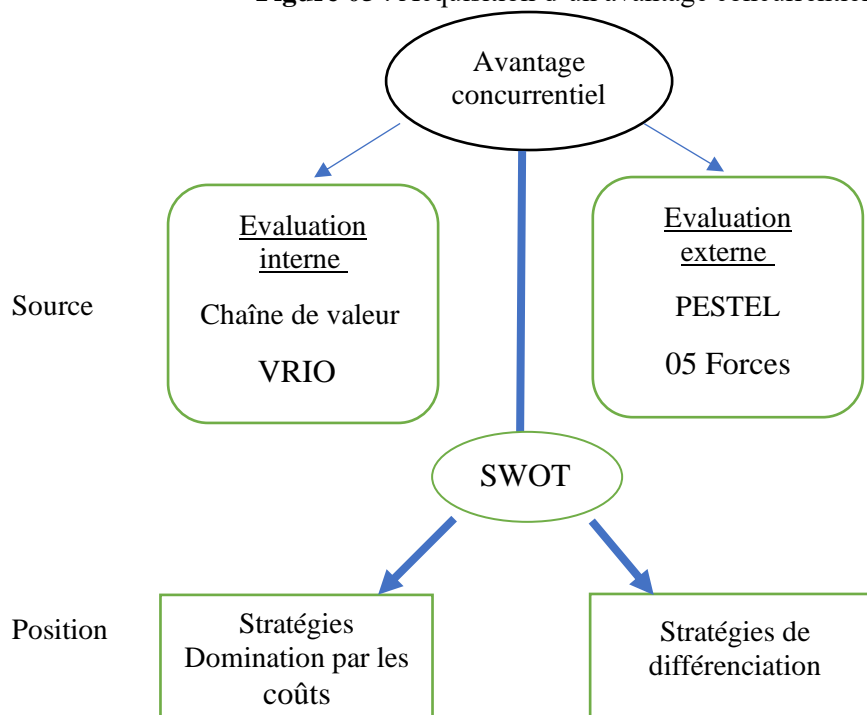
Dans ce travail, il ne s'agit pas de choisir une des deux approches, mais de reprendre les deux pour analyser les sources d'acquisition de l'avantage concurrentiel, tel que l'a fait Benamar (2008) dans ses travaux. En considérant que les travaux de Porter, ces derniers s'appuient uniquement sur l'analyse des facteurs exogènes, à savoir les cinq forces concurrentielles. En privilégiant ces derniers, il néglige les facteurs endogènes : les ressources. C'est pourquoi nous allons insérer le modèle VRIO, la chaîne de valeur ainsi que le PESTEL pour avoir une analyse plus complète.

D'ailleurs, nous reprenons la perspective suggérée par De Wit & Meyer (2014) en considérant le « inside-in » orienté vers les ressources et le « outside-in » orienté vers les forces de porter. De sorte que le succès de l'entreprise réside dans l'alignement de ces deux côtés.

## 2. Sources de l'avantage concurrentiel

Comme explicités dans l'analyse microéconomique (voir chapitre 01), nous allons présenter le fonctionnement des différents outils utilisés par les entreprises pour acquérir un avantage concurrentiel et être plus compétitives. Le schéma ci-dessous va nous permettre d'appréhender plus facilement cette logique de recherche :

Figure 05 : Acquisition d'un avantage concurrentiel



Source : établis par nos soins

La recherche d'un avantage concurrentiel comme dicté dans la figure 05 s'appuie en premier lieu sur un diagnostic (interne et externe) de l'entreprise. C'est à partir de ce dernier que l'entreprise pourra détecter la source de son avantage en ayant évalué ses ressources en interne (analyse VRIO et la chaîne de valeur) et en anticipant sa position en externe (forces concurrentielles et le PESTEL). De sorte que c'est l'alignement de ces deux aspects qui garantirait le succès de l'entreprise (Gellweiller, 2018)

Suite à ce diagnostic, le recours au modèle SWOT (forces et faiblesses opportunités et menaces) permettra de rassembler tous les résultats obtenus et de les analyser afin d'aider l'entreprise à se positionner en s'appuyant sur ses forces et ses ressources en choisissant une stratégie parmi celles qui existe et qui s'offrent à elle dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel durable.

Il existe bien évidemment d'autres modèles d'analyses (matrice Mc Kinsey, BCG, Ashridge, etc.) et l'objectif ici n'est pas de tous les retracer, mais de reprendre uniquement les plus utilisés en management stratégique afin de répondre à la problématique d'acquisition d'un avantage concurrentiel.

### **2.1 Sources externes de l'avantage concurrentiel**

L'environnement d'une entreprise ne peut être négligé, car il peut être favorable ou à contrario défavorable à sa compétitivité. C'est alors que durant longtemps, en termes d'acquisition de l'avantage concurrentiel les travaux de Porter, se sont intéressés à l'évaluation des forces en externe pour saisir les opportunités qui s'offrent à l'entreprise. A ce niveau, l'entreprise va devoir vérifier son positionnement par rapport à ce qui l'entoure, autrement dit sur les éléments qui constituent son environnement. Ces éléments sont représentés par le modèle des forces concurrentielles de Michael Porter et le modèle PESTEL.

#### **2.1.1 Les forces concurrentielles**

Selon Porter (1991) le succès d'une firme revient à une position concurrentielle qui va assurer une performance financière supérieure et durable. Pour atteindre ce positionnement, l'entreprise devra prendre en compte les différentes forces qui l'entoure, mais également de mener des actions afin de les influencer en sa faveur.

Selon ce modèle, la concurrence dépend de cinq éléments mis en place au préalable par Porter, à savoir : l'intensité de la rivalité entre les concurrents en place, les produits de substitution, la menace des nouveaux entrants, le pouvoir de négociation des clients et celui des

fournisseurs. Auquel, est venue s'ajouter une sixième force, l'Etat dont l'influence est assez forte à la fois sur l'entreprise et sur son environnement.

Les forces concurrentielles de Porter permettent d'analyser le système concurrentiel qui gravite autour de l'entreprise. De sorte que l'intensité concurrentielle prend son origine dans la structure économique toute entière, elle ne se limite pas qu'au comportement des concurrents existants. Ainsi, le principe n'est pas d'aider l'entreprise à dégager les performances du secteur dans lequel elle s'inscrit, mais de l'aider à choisir la stratégie adéquate et à adopter pour affronter ces forces concurrentielles (Lamani & Cheriet, 2011).

L'analyse de ces dernières permet d'identifier la force ou les forces qui vont venir affecter directement la profitabilité de l'entreprise. Autrement dit, l'intensité des forces concurrentielles va identifier les leviers de création de valeurs à la firme (Dan Seni, 2013). Pour apprécier cette création de valeurs et estimer le profit économique généré par ces forces, on peut avoir recours à l'équation suivante :  $\Pi = (p-c) Q - K$

Tel que :  $\Pi$  : Profit économique       $p$  : prix de vente du produit

$Q$  : volume de ventes       $c$  : coût variable unitaire       $K$  : coût du capital

Ainsi, quel que soit l'effet de ces forces, l'entreprise va rechercher la position la moins vulnérable pour les influencer et les modifier ensuite en sa faveur (Benamar, 2010). Quant à Porter (1996), il précise qu'il est possible de réaliser des performances assez élevées là où les forces sont faibles.

L'usage de ce modèle par les entreprises semble être bénéfique, les travaux de Lamani & Cheriet (2011) au niveau de la « *NCA Rouiba* » entreprise algérienne spécialisée dans la production de boissons non gazeuses en est un exemple. L'identification des différentes forces et leurs influences, ont incité l'entreprise à se recentrer sur une stratégie de différenciation. Ce choix est lié à la forte croissance du secteur des boissons et à la valeur ajoutée des produits fabriqués, mais aussi à la présence d'un nombre important de concurrents.

L'objectif dans la mise en place des forces concurrentielles ne réside pas uniquement dans leurs énumérations, mais également dans leurs hiérarchisations selon l'impact de chacune sur l'entreprise. Pour cela, on s'appuie sur l'hexagone sectoriel pour mieux représenter l'influence de chaque force sur l'entreprise. Le but est d'identifier les éléments stratégiques qui vont permettre l'acquisition d'un avantage concurrentiel et de réorienter sa stratégie soit via une stratégie offensive ou défensive.

### 2.1.2 Le modèle PESTEL

Le recours aux simples forces concurrentielles est parfois insuffisant, car il néglige l'existence d'autres forces qui viennent influencer l'activité de l'entreprise. C'est pourquoi le recours au modèle PESTEL permet d'aller au-delà de l'analyse de l'industrie pour s'intéresser à l'ensemble des forces macroéconomiques.

Ce second modèle porte sur l'analyse de l'environnement et de répartir les influences de ce dernier en six axes : politique (stabilité politique, idéologie gouvernementale, ...), économique (inflation, chômage, ...) , sociologique et culturel (répartition et structure de la population, valeurs et croyances, instruction, ...), technologique (techniques de production, ...), écologique (protection de l'environnement, ressources naturelles, ...) et légal (réglementation et lois concernant l'exercice de l'activité,...) (Bachy & Harache, 2010).

Suite à l'identification des éléments qui pourraient influencer l'entreprise, il faut procéder à leurs classements en fonction de leurs évolutions et impacts sur l'organisation. Pour y arriver, les managers ont pour rôle d'identifier les « variables pivots », ce sont des variables qui auront le plus d'influence et qu'il faudra analyser en priorité pour minimiser les risques, Johnson & al (2014) proposent d'avoir recours aux scénarios pour approfondir cette analyse.

Un ensemble de travaux nous permettent de souligner l'importance de ce modèle. Gupta (2013) qui le considère comme important dans le choix d'une stratégie, de sorte qu'une entreprise ne doit pas s'appuyer uniquement sur ses capacités, mais également sur les changements de son environnement externe. Thomas & Wilson (2009) l'ont repris pour analyser l'environnement et la dynamique concurrentielle du secteur éducatif. Abdeldjebar (2017) pour l'analyse du secteur du transport aérien dans l'objectif d'améliorer les prestations de la compagnie aérienne « Air Algérie ».

Ainsi, pour comprendre la croissance ou la décroissance d'un marché, le positionnement d'une entreprise ou son potentiel positionnement, ou pour toute autre décision à prendre, le PESTEL s'avère être un outil stratégique en management (Gupta, 2013).

Comme on l'a précédemment cité, l'étude de l'environnement externe permet à l'entreprise de mieux se positionner en allant chercher le créneau dans lequel les forces concurrentielles et l'influence des composantes PESTEL sont le plus faible tout en profitant des possibilités qui se présentent à elle.

## 2.2. Sources internes de l'avantage concurrentiel

Suite aux critiques reçus autour des forces concurrentielles de Porter, comme négligeant les éléments internes à l'entreprise. Ce dernier a mis en place le modèle de la chaîne de valeur et Barney celui de l'analyse des ressources. Ainsi, l'identification des sources internes de l'avantage concurrentiel s'articule autour des activités de l'entreprise, mais aussi des ressources et compétences qu'elle possède. Cette analyse s'effectue en utilisant le modèle VRIO et celui de la chaîne de valeur.

### 2.2.1. Le modèle VRIO

La revue de littérature autour du modèle RBV conçue dans le premier chapitre, nous a permis de constater que l'acquisition d'un avantage concurrentiel repose sur les ressources VRIO de l'entreprise. Ces ressources doivent avoir une mobilité imparfaite, de sorte que plus elles sont imparfaitement mobiles plus elles sont stratégiques, car susceptibles de conduire à un avantage concurrentiel durable (Baatouche & Hourri, 2015).

Le modèle VRIO dont les initiales représentent : Valeur, Rareté, Inimitable et non substituable, ainsi que l'Organisation permet d'étudier les ressources humaines (nombre de salariés, leurs qualifications...), les ressources physiques (site de production, stock, machines...) et organisationnelles (système d'information, structure, procédures...) que la firme possède pour en ressortir les forces et les faiblesses (Sudiyatno et al, 2017). D'ailleurs, c'est en maîtrisant ses forces tout en minimisant ses faiblesses que l'entreprise saura préserver ou acquérir un avantage concurrentiel.

Les travaux de Puthod & Thevenard (1997) sur le groupe « Salomon <sup>1</sup> » leur ont permis de développer une de ses compétences : le réseau de distribution. Celui-ci a passé tous les tests en suivant le même principe que celui du tableau 03. Ce réseau « *apporte de la valeur* », car il est en contact direct avec le client, « *rare* », car peu de concurrents possédaient une telle organisation. « *Difficile à imiter* » étant donné qu'il s'appuie sur des facteurs tangibles (filiales) et intangibles (relations). Enfin, « *non transférable* » car il est entièrement contrôlé par l'entreprise et les substituts sont beaucoup moins performants.

---

<sup>1</sup> Leader français des sports d'hiver, racheté en 2005 par le groupe Amer, qui est aujourd'hui le 3<sup>e</sup> au rang mondial dans les articles de sports.

**Tableau 03** : Fonctionnement du modèle VRIO

Porteuse de valeur ?	Rare ?	Inimitables et non substituables ?	Exploité par l'organisation ?	Implication concurrentielle
Non	-	-	Non	Désavantage concurrentiel
Oui	Non	-	-	Parité concurrentielle
Oui	Oui	Non	-	Avantage concurrentiel temporaire
Oui	Oui	Oui	Non	Avantage concurrentiel temporaire
Oui	Oui	Oui	Oui	Avantage concurrentiel soutenu

**Source:** Sudyatno & al, « VRIO and the based development of university competitive advantage model in formulating university strategic plan », Information, Vol 20, n°10, 2017.

Les travaux de Sudyatno et al (2017) sur les universités soulignent eux aussi l'importance de cette analyse pour leurs développements et leurs compétitivités et la mise en place d'un plan stratégique sur le long terme. Il s'avère que pour l'université, ce sont ses ressources et ses compétences qui favorisent sa compétitivité.

Par ailleurs, certains auteurs remettent en question ce modèle d'analyse en stipulant que l'avantage concurrentiel provient d'une organisation qui a des capacités VRI et non pas des ressources VRIO (Lockett et al, 2009 ; Cardeal & Antonio, 2012). Toutefois, c'est en étant organisé et ayant une stratégie fondée sur une structure et un système de contrôle adéquat que l'entreprise saura comment déployer et combiner ses ressources pour créer un avantage concurrentiel (Bridoux, 2004).

### 2.2.2. La chaîne de valeur

Le modèle de « la chaîne de valeur » est le résultat des travaux de recherche sur l'avantage concurrentiel du pionnier Michael Porter qui lui ont permis de le mettre en place pour faciliter le diagnostic interne. Cette chaîne permet d'analyser les activités de l'entreprise, divisées en activités primaires et secondaires. Les primaires sont : logistique entrante, production, logistique sortante, marketing et vente, ainsi que les services liés aux produits. Les activités secondaires : l'infrastructure de l'entreprise, la recherche et développement, la gestion des ressources humaine et l'approvisionnement.

La mise en place de la chaîne, permet d'identifier les activités-clé, c'est-à-dire, celles qui créent de la valeur et qui respectent les délais d'exécution. On obtient alors la cartographie des activités, qu'il va falloir classer en fonction de la création de valeurs de chacune d'elles.

L'entreprise pourra dès lors orienter sa stratégie et octroyer les ressources nécessaires pour être plus compétitive.

Pour y arriver, il faut procéder à une analyse en trois (03) phases : l'analyse des coûts, l'analyse par la différenciation et l'analyse des liaisons verticales (Bensmina & Abbassi, 2015). La première phase permet d'identifier les activités qui génèrent du profit en prenant en considération les coûts internes liés à chaque processus. La seconde identifie les activités qui créent une différenciation pour le produit aux yeux du consommateur. Enfin, l'analyse des liaisons verticales permet d'identifier les avantages qui peuvent émaner des liens entre l'entreprise et ses fournisseurs, ses distributeurs et ses filiales.

Cette évaluation va permettre à l'entreprise d'acquérir deux types d'avantages concurrentiels : le coût et la différenciation. De sorte que l'entreprise devra maîtriser ses activités de manière efficiente pour gérer les coûts générés par chacune d'elles. Quant à la différenciation, cette dernière devra jouir d'un avantage soit au niveau du produit (bien ou service), de l'innovation ou des services après-vente.

Pour conceptualiser le modèle de la chaîne de valeur, nous allons reprendre les résultats obtenus par Kadri & Terbeche (2016), en analysant « *Certaf* » entreprise algérienne spécialisée dans la fabrication de céramique. L'analyse des activités leur a permis de constater que l'entreprise jouit d'un avantage en possédant une main-d'œuvre qualifiée et un savoir-faire artisanal que les concurrents n'ont pas. Le tout appuyé par une matière première disponible au niveau local, ce qui réduit ses coûts d'approvisionnement. Ainsi, la mise en place de cette chaîne leur a permis de déduire que l'entreprise devait se réorienter vers une stratégie de domination pas les coûts en choisissant de développer le secteur de « la terre cuite ».

Le recours à la chaîne de valeur permet de protéger l'avantage concurrentiel acquis, de développer et maintenir son propre avantage ou encore d'imiter celui de la concurrence et de l'améliorer (Bensmina & Abbassi, 2015).

On parle de planification préalable de la chaîne de valeur lorsqu'une entreprise adopte une chaîne de valeur complètement différente de celle des concurrents. Bon nombre de ces paramètres permettent à l'entreprise de procéder à cette planification préalable. Il peut s'agir d'un processus de production différent, de nouveaux systèmes de distribution, d'une délocalisation des installations, de nouveaux supports publicitaires, d'une nouvelle matière première, etc. La nouvelle chaîne devient structurellement plus efficace que l'ancienne et conduira l'entreprise à marquer une avance sur ses concurrents.

### 3. Options stratégiques

L'usage des différents modèles présentés ci-dessus, n'est en réalité qu'un prérequis pour faciliter l'analyse SWOT de l'entreprise et lui permettre de choisir une stratégie et de se positionner (Helms & Nixon, 2010). Il permet de décrire les liens entre les différents modèles de l'analyse (interne et externe) de l'avantage concurrentiel.

Le modèle SWOT est le résultat des efforts de l'école d'Harvard dans les années 60 pour formaliser la décision stratégique. L'analyse se fait via une matrice qui va organiser les forces/faiblesses au niveau interne et les opportunités/menaces au niveau externe le tout de façon distingué. Le but ultime de cette grille est de dégager les avantages concurrentiels de l'entreprise.

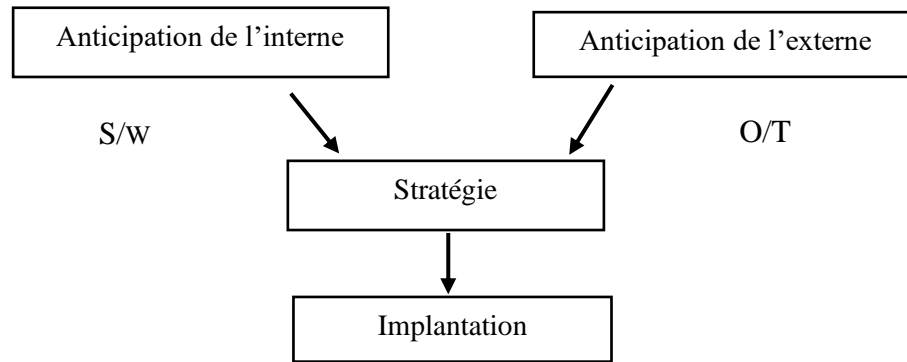
Ces avantages vont aussi permettre de choisir une stratégie de positionnement en s'appuyant sur un benchmarking. Ce choix doit s'appuyer sur des réalités constatées et en se comparant aux concurrents, ce n'est que de cette façon que l'entreprise réussira à identifier ses moteurs et ses freins (Baatouche & Hourri, 2015).

Lors de sa création, ce modèle n'était utilisé que pour identifier les forces et faiblesses en interne ou alors pour les opportunités et menaces en externe (Porter, 1980). Ce n'est qu'après qu'on en est venu à un usage plus complet, car ces modèles n'existaient pas encore lors de sa création. D'ailleurs, Bell & Rochford (2016) décrivent l'importance d'intégrer les deux dimensions : interne et externe pour un usage plus global et concret du SWOT.

Le diagnostic interne permet de mesurer les ressources et compétences que l'entreprise possède pour affronter son environnement. Tandis que le diagnostic externe permet de considérer et de saisir les opportunités qui se présentent à elle. Le but derrière cette analyse est la compréhension des menaces et des faiblesses qui vont permettre à l'entreprise de maîtriser des éléments stratégiques pour surpasser ses concurrents. Ces éléments sont appelés les facteurs clés de succès (FCS).

Les FCS sont identifiés par l'entreprise en fonction de l'industrie dans laquelle elle évolue et de ses concurrents (Lehmann & al, 2016). L'industrie correspond aux éléments des forces concurrentielles de Porter que les FCS arrivent à contrecarrer pour pouvoir survivre (Johnson & al, 2014). Ces atouts que l'entreprise va posséder par rapport à la concurrence doivent être particuliers et non pas maîtrisés par tous.

**Figure 06** : Construction d'une option stratégique



**Source** : Seni Dan, « Analyse stratégique et avantage concurrentiel », Université du Québec, 2013

Cette figure représente le cheminement à suivre après l'usage du SWOT pour le choix d'une stratégie et son implantation. Ces stratégies ne sont en effet que le résultat de l'avantage concurrentiel que possède l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents, cela peut être un avantage de coût ou alors un avantage de différenciation (Porter, 1998). Les stratégies que peut donc choisir une entreprise sont celles identifiées par Porter comme génériques. La première s'appuie sur un avantage de coût, dite « *stratégie de domination par les coûts* » et la seconde s'appuie sur un avantage distinctif de celui des concurrents, dite « *stratégie de différenciation* ».

La première consiste à proposer un produit dont les coûts sont les plus bas du marché. Cela peut se faire soit par l'économie d'échelle, l'accès à des ressources ou encore la maîtrise d'une technologie. La seconde permet de proposer une offre unique sur le marché en s'appuyant sur des attributs divers (innovation, service, qualité, design, etc.) qui sont en réalité les avantages de cette dernière.

Les stratégies génériques de Porter ne sont pas les seules qui existent, En effet, il existe d'autres modèles de stratégies concurrentielles de sorte que chaque modèle comprend un ensemble de stratégies. Le tableau (04) regroupe ces modèles :

**Tableau 04** : Les modèles de stratégies concurrentielles

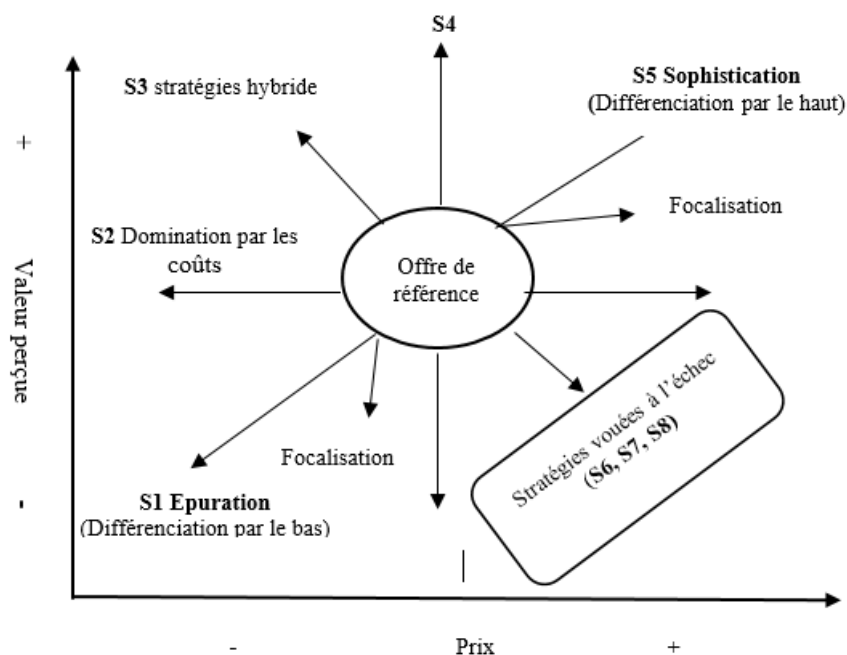
Auteurs	Stratégies concurrentielles
Porter (1980-1985)	Les stratégies génériques : -Stratégie de différenciation -Stratégie de focalisation -Stratégie de domination par les coûts.
Mintzberg (1988)	Les 06 facteurs de stratégies concurrentiels : -La Différenciation par la qualité, -La Différenciation l'image, -La Différenciation le design, -La Différenciation prix, -La Différenciation support -La non différenciation
Campbell & Hunt (2000)	Les 06 méta-dimensions de la stratégie concurrentiel -Marketing, -Ventes, -Réputation en termes de qualité, -Innovation produit, - Eléments opérationnels -L'étendue du marché
Cueille, Yamini & Benavent (2003)	Les 07 facteurs de la stratégie : -La différenciation par la qualité des produits et services -La différenciation par le prix, -La différenciation par l'innovation, -La différenciation par l'image, -La différenciation par la distribution, -La différenciation par l'étendue de la gamme -La stratégie de focalisation

Source : établi par nos soins

Les travaux de Bowman et Faulkner (1995) qui ne sont qu'une continuité de ceux de Porter, mettent en place d'autres choix stratégiques issus de « *l'horloge stratégique* ». Cette horloge se divise en 04 parties qui évoluent en fonction de deux axes : prix et valeur. En S1, la stratégie d'épuration qui est une réduction de la valeur et du prix proposé (différenciation par le bas), au niveau S2 la valeur perçue est la même, mais les prix sont inférieurs, ce qui débouche sur une stratégie de domination par les coûts. La stratégie hybride (S3) permet d'avoir une offre avec une valeur élevée mais avec des prix réduits. En S4, c'est une offre sans surpris mais une valeur élevée, tandis qu'en S5, on parle de différenciation par le haut en contraire de l'épuration, on parle ici du haut de gamme, les prix et la valeur sont très élevés. En S6, S7 et S8 on parle de stratégies non-viables ou vouées à l'échec, car le prix est élevé par rapport à la valeur proposée, de ce fait l'entreprise perdra ses parts de marché. Pour ce qui est de la focalisation, on en

distingue deux : celle par le haut qui propose une offre à une clientèle très exigeante, tandis que celle par le bas propose une offre à une clientèle très peu exigeante.

**Figure 07** : L'horloge stratégique



**Source:** Faulkner. D, Bowman. C, « The essence of competitive strategy », Prentice Hall, 1995

Le choix ainsi que le succès dans l'implémentation d'une stratégie dépendent selon Porter (1991) de 04 éléments, qui sont : la prise en considération de l'entreprise de ses capacités ainsi que l'industrie et l'environnement de proximité dans lequel elle évolue. Des échanges exogènes avec les clients pour évaluer leurs besoins ou encore avec les fournisseurs. La liberté dans la création d'opportunités voire de stratégies nouvelles et ne pas se contenter d'affronter les menaces qui se présentent à elle. Enfin, le dernier élément relate les faits historiques et la chance, de sorte que ces éléments peuvent influencer le choix de l'entreprise face à la mise en place d'une stratégie concurrentielle réussie.

La réussite d'une stratégie ne dépend pas uniquement du choix et de l'avantage acquis, mais de son implémentation en prenant en considération les variables qui viennent influencer directement ou indirectement l'activité de l'entreprise. Ce n'est qu'ainsi que l'entreprise pourra préserver et/ou faire croître ses parts de marché dans un environnement concurrentiel.

En suivant le cheminement que nous avons entrepris dans le premier chapitre sur le processus de compétitivité des entreprises (figure 04), nous avons orienté ce dernier vers l'activité ou ce que l'on appelle domaine d'activité stratégique (DAS). Car si une PME se contente d'avoir un produit, les grandes elles en possèdent souvent plusieurs. Ainsi, les DAS

ne sont qu'une sous-partie de l'entreprise ayant leurs propres stratégies et auxquels on peut allouer ou retirer des ressources indépendamment des autres activités (Kotler & al, 2015).

Le recours à des stratégies différentes et indépendantes signifie que chaque DAS possède un comportement propre à lui sur le marché, on parle alors de positionnement (Johnson & al, 2014). Un DAS, est donc indépendant de la stratégie « *corporate* », il possède ses propres concurrents, une combinaison spécifique de FCS et un responsable chargé de sa planification et de son contrôle.

Le principe d'acquisition de l'avantage concurrentiel développé s'applique aux activités de l'entreprise de façon indépendante. Autrement dit, le diagnostic et le positionnement sont propre à chaque DAS. L'entreprise peut gérer son portefeuille d'activités en décidant de développer ses dernières, de les garder stables ou au contraire de les dissoudre en fonction de la rentabilité de chacune. Pour cela, l'entreprise peut avoir recours à de nombreux outils : la matrice McKinsey qui permet de classer les activités selon l'attractivité sur le marché et son avantage concurrentiel ou la matrice BCG qui classe les DAS en fonction de la part de marché relative et du taux de croissance du marché.

## **Section 02 : stratégie et compétitivité**

La stratégie selon Porter (2008) n'est qu'une configuration d'activités qui permet à l'entreprise de faire la différence avec ses concurrents. Autrement dit, c'est de choisir comment allouer les différentes ressources à chaque activité dans le but de dégager un avantage concurrentiel, durablement rentable (Bachy & Harache, 2010). La stratégie doit répondre au problème que rencontre l'entreprise tout en prenant compte l'évolution de son environnement, son absence ou son inadéquation qui sera un facteur d'échec, et cela, même si toutes les fonctions de l'entreprise sont parfaitement gérées (Talbi & *al*, 2002).

Dans le cas d'une concurrence accrue, les entreprises doivent mettre en place des stratégies et des moyens pour contrecarrer les actions des concurrents pour ne pas devenir elles-mêmes des proies. C'est ainsi que Porter, Kotler, Koenig, Ansoff et les autres pionniers du management stratégiques ont consacré leurs travaux à la présentation d'un ensemble de stratégies dont les entreprises ont besoin pour affronter les différentes situations qu'elles pourraient rencontrer.

Pour cela, il est important pour l'entreprise de connaître les différentes stratégies qui s'offrent à elle pour affronter ses concurrents, quelle que soit sa position sur le marché (leader, challenger, suiveur ou spécialiste), quel que soit son niveau de croissance (stratégies intensives, intégratives ou de diversification) ou encore ses actions et réaction lorsqu'un concurrent l'attaque (affrontement, évitement, coopération).

### **1. Les stratégies concurrentielles**

Pour affronter la concurrence, l'entreprise a le choix entre différentes stratégies qui dépendent de sa position, autrement dit, des parts qu'elle détient sur un marché donné. L'avantage concurrentiel du concurrent le plus dangereux sur le marché est prisé par tous les concurrents, ils n'ont qu'un seul objectif, détrôner ce dernier. Ainsi, il est important de connaître les différentes stratégies qui s'offrent aux entreprises selon leurs positions sur le marché.

Ces stratégies ont été mises en place par Kotler (2015) pour aider les entreprises à améliorer ou à préserver leurs positionnements. Ces stratégies sont fondées sur la part de marché détenu par l'entreprise par rapport aux concurrents et sont au nombre de 04 : stratégies du leader, du challenger, du suiveur et du spécialiste.

#### **1.1. La stratégie du leader**

Le leader comme son nom l'indique est une entreprise qui est numéro « 01 » dans son domaine ou dans le couple marché/produit. Cette position fait d'elle une cible que tout

concurrent voudrait détrôner, mais aussi une référence en termes de performance à imiter. Le leader possède des actifs rares (matières premières, distributions, emplacement géographique), maîtrise la courbe d'expérience, jouit d'une notoriété plus élevée et d'une inertie des consommateurs (captifs) (Cartier & *al*, 2010).

Loin d'une position de monopole et dans la perspective de demeurer leader, l'accroissement de la demande globale du marché est de sa responsabilité. Il peut y arriver en développant le nombre d'utilisateurs que ce soit par la pénétration de nouveaux segments ou alors en s'attaquant à des clients potentiels. Il peut également accroître le taux d'utilisation du produit en stimulant la fréquence de consommation ou en multipliant l'usage de ce dernier (Kotler & *al*, 2015).

En parallèle, le leader doit lui aussi préserver sa position difficilement acquise et enviée de tous en se protégeant soit par une stratégie défensive ou une stratégie offensive (Lambin & De Moerloose, 2016). La stratégie offensive consiste à utiliser l'effet d'expérience acquise par le leader pour accroître sa rentabilité et donc ses parts de marché. Il doit initier les nouveaux produits ou services, avoir une distribution efficace, profiter de l'effet d'expérience pour réduire ses coûts, etc.

En s'y engageant, le leader ne doit pas non plus négliger la protection de ses parts de marché qui subissent en parallèle les attaques des concurrents. Kotler & *al* (2015) ont mis en place un ensemble de stratégies grâce auxquelles le leader peut se défendre, ces stratégies sont en nombre de 06 et sont :

La défense de position en investissant dans la communication ce qui va renforcer la notoriété du leader. La défense d'avant-poste part du principe que le leader doit à tout prix protéger ses points faibles en mettant par exemple de nouveaux produits sur des segments où le leader est faible, mais qui dérangent le concurrent. La défense préventive consiste à recouvrir beaucoup de segments dans le but de contrecarrer les initiatives des concurrents ou alors à lancer des innovations pour attirer les clients. La stratégie contre-offensive est de répondre aux stratégies des concurrents en baissant les prix ou en lançant de nouveaux produits voire même lancer un procès pour non-respect des brevets ce qui va protéger leurs marques. La défense mobile reprend le principe d'extension du marché ou alors la diversification. Enfin, le rempli stratégique permet au leader de consolider sa position concurrentielle en abandonnant les segments où il est faible.

### **1.2. La stratégie du challenger**

Un « challenger » est celui qui se retrouve à la seconde ou troisième place derrière le leader et qui possède deux choix : s'attaquer au leader pour reprendre sa place ou devenir suiveur et céder aux pressions. L'objectif ultime du challenger est de prendre la place du leader.

Comme pour les stratégies de guerre, le challenger peut opter pour 05 stratégies que Kotler & al (2015) ont identifiées : l'attaque frontale consiste à s'opposer avec des armes identiques à celles du leader, c'est-à-dire affronter le leader directement en usant de tous les moyens disponibles, ce qui peut être très coûteux. Le choix d'une attaque latérale permet de s'en prendre aux faiblesses du leader sur un segment ou une région où il n'est pas encore présent. L'attaque sur les prix est l'arme du challenger, il va proposer le même produit que le leader avec un prix sensiblement inférieur (Lambin & De Moerloose, 2016).

Dans le cas où le challenger possède des ressources supérieures au leader, il peut se permettre une stratégie d'encercllement en s'attaquant à lui sur tous les fronts. Quant à la stratégie d'écart, il n'y a pas de confrontation avec le leader, le challenger va sur des marchés distincts ou propose des produits différents. Enfin, la guérilla est une stratégie de harcèlement du leader pour le déstabiliser en usant de tous les moyens possibles : prix, coups promotionnels, actions en justice, etc.

Les travaux de Awino & al (2018) sur l'effet des stratégies du challenger sur la performance des entreprises révèlent qu'il y a un impact positif sur la performance et que l'usage constant de ces cinq stratégies leur permet de demeurer concurrentielles.

Selon Ferrier (2001) ainsi que Smith & al (2001) les challengers peuvent détrôner les leaders s'ils cumulent un nombre important d'actions concurrentielles. Toutefois, ce type de stratégies peut s'avérer très dangereux pour le challenger et peut se retourner contre lui, car il devra être plus fort en termes de force pour déstabiliser le leader. En dépit de cette chasse à la concurrence à laquelle il consacre une bonne partie de ses ressources, il ne doit pas oublier son objectif premier qui est la satisfaction du client.

### **1.3. La stratégie du suiveur**

Le suiveur est un concurrent qui s'adapte et s'aligne avec les concurrents, car il possède une part de marché réduite. Il use d'une présence pacifiste en acceptant et en subissant la domination du leader. Toutefois, il bénéficie de l'expérience du pionnier pour anticiper les volumes de production et les attentes des consommateurs (Kotler & al, 2015).

Cependant, le suiveur opte souvent pour une stratégie d'imitation. En reproduisant ce que fait la concurrence, ce dernier s'évite les charges liées à l'innovation et aux coûts publicitaires de lancement de produits. Il se réapproprie le produit en améliorant sa qualité ou en l'offrant avec un prix inférieur, le met en vente sur un marché de taille réduite et gagne en marges bénéficiaires. Cela est possible vu que les suiveurs possèdent souvent des ressources complémentaires qui permettent la commercialisation de ces innovations que les leaders n'ont pas, car ils sont généralement épuisés financièrement et commercialement (Becerra, 2009).

Être suiveur ne signifie pas seulement être dominé, car une entreprise à faibles parts de marché peut aussi réussir si elle arrive à réorienter sa stratégie vers un segment où les concurrents dominants sont absents avec un produit imité. Le but est d'aller là où l'on ne risque pas d'engendrer des représailles avec le leader. D'après Rakita & al (2017), le succès du suiveur peut être déterminé selon la stratégie commerciale du leader et les ressources disponibles, sans négliger le développement de l'industrie au fil du temps.

De ce fait, même un suiveur peut opter pour des stratégies concurrentielles adaptées à sa taille et à ses capacités stratégiques (Lambin & De Moerloose, 2016). Toutefois, le risque que l'on retrouve avec les suiveurs est la stratégie de contrefaçon qui met le consommateur devant une confusion à chercher le vrai produit du faux.

Le travail de Rakita & al (2017) sur les stratégies des suiveurs de l'industrie automobile leur a permis de déduire que les suiveurs investissent beaucoup moins dans la R&D vu le retard qu'ils ont sur les leaders et qu'ils possèdent également une valeur de marque inférieure à celles des leaders. Pour la réussite des suiveurs, ils conseillent de se tourner vers des segments de marché, dans leurs cas, il s'agit du segment du luxe et de l'écologie. Le rapport de Srinivas & al (2014) sur le secteur des services financiers, leur a permis de constater que de nombreux suiveurs sont devenus leaders sur le marché en créant de la valeur hors prix, en rendant leurs produits meilleurs à ceux du leader.

### **1.4. La stratégie du spécialiste**

Cette stratégie consiste à ce que l'entreprise ne s'intéresse qu'à une partie du marché, autrement dit, opter pour une stratégie de spécialisation (focalisation). Cette dernière est identique à celle des stratégies génériques de Porter. Le choix du créneau dans lequel investir doit dépendre des capacités de l'entreprise et de l'absence des leaders sur ce dernier. D'après Lambin & De Moerloose (2016), cette stratégie consiste à être un gros poisson dans une petite rivière et non pas l'inverse.

En suivant cette stratégie, les entreprises cherchent un créneau dans lequel elles sont le plus performant, tout en gardant une part de marché réduite et où le leader ne réagit pas pour éviter toute confrontation avec lui. D'après Kotler (1997), pour la réussite de ce créneau, il doit représenter un potentiel de profit suffisant, avoir un potentiel de croissance, être peu attractif, correspondant aux compétences de l'entreprise et possédant une barrière défendable à l'entrée.

Pour une stratégie de niche réussie, il est conseillé de se focaliser sur plusieurs segments à la fois, car l'un des inconvénients de cette stratégie est que les créneaux ne sont pas rentables sur le long terme du fait de l'attirance de la concurrence sur ces derniers (Lambin & De Moerloose, 2016). Le choix de créneaux multiples, renforce les chances de survie.

Le choix du créneau peut reposer sur différents éléments : le marché, le volume d'achat, la clientèle, la distribution, le produit ou la gamme de produits, le service, le rapport qualité/prix, les modes de fabrication, etc. Pour y arriver l'entreprise doit procéder à une analyse du marché et de ses capacités.

On peut dire qu'en dépit du positionnement de l'entreprise sur son marché, cette dernière doit être capable de mettre en place de nouvelles stratégies, pour défendre sa place, mais aussi réagir aux attaques des concurrents pour rester compétitive.

### **2. Les stratégies de croissance**

Au-delà du positionnement de l'entreprise sur un marché, cette dernière possède un objectif majeur celui de croître. Que ce soit une croissance des parts de marché, de la taille, ou du profit, la croissance est nécessaire pour survivre aux assauts de la concurrence (Lambin & De Moerloose, 2008).

Dans l'intérêt de renforcer son chiffre d'affaires, l'entreprise doit penser aux moyens de faire croître le niveau de la demande. Ces moyens se présentent sous forme de stratégies de croissance qui vont garantir à l'entreprise l'atteinte de cet objectif. Les stratégies de croissance font référence à un plan stratégique élaboré et mis en œuvre pour accroître le rendement de l'entreprise (Andrews, 2001). Ces stratégies se subdivisent en trois groupes distincts : stratégies intensives, intégratives et de diversification.

Les Stratégies intensives correspondent à l'objectif de croissance concernant l'activité actuelle de l'entreprise à travers son marché ou ses produits existants ou de référence. Les stratégies intégratives sont des stratégies de croissance externe via l'intégration d'activités

complémentaires à celles de l'entreprise (amont-aval). Les stratégies de diversification permettent à l'entreprise de s'élargir en dehors de son domaine d'activité.

### 2.1. Les stratégies intensives

Ansoff est le pionnier des stratégies de croissance, il a mis en place en 1957 une matrice qui identifie les stratégies de croissance possibles en fonction de deux critères : le produit et le marché selon qu'ils soient actuels ou nouveaux. Cette matrice a largement été utilisée pour apprécier les changements qui ont lieu sur le marché et les stratégies adaptées à ces cas (voir les travaux de Milliot, 2014 ; Abila, 2015 ; Yacine, 2016).

**Tableau 05** : Matrice des stratégies de croissance selon Ansoff

	<b>Produits actuels</b>	<b>Produits nouveaux</b>
<b>Marchés actuels</b>	Pénétration de marché	Developpement de produits
<b>Marchés nouveaux</b>	Extension du marché	Diversification

**Source** : Bachy. B, Harache. C, « Toute la fonction management », Dunod, 2010, p 63

Au travers de cette grille, 04 orientations stratégiques sont proposées, mais dont 03 correspondent aux stratégies intensives qui vont permettre à l'entreprise de s'accroître. Concernant la stratégie de diversification, nous développerons cette dernière plus loin dans ce travail.

La pénétration de marché permet à toute entreprise de proposer le même produit à la même cible de client en augmentant les quantités vendues de la demande principale soit par la recherche de nouveaux consommateurs ou en incitant à un usage plus régulier du produit. Selon Verhoeven & Johnson (2017), cette stratégie utilise les ressources et compétences disponibles de l'entreprise, mais avec une amélioration progressive par rapport à ce qu'elle fait déjà. Ces améliorations consistent à avoir recours à une politique marketing au travers de la promotion, repositionnement du produit, distribution, prix, etc. (Lambin & De Moerloose, 2008 ; Hussain & al, 2013 ; Dugguh & al, 2018).

Par contre, la stratégie d'extension de marché permet de vendre les produits actuels à de nouveaux clients. Autrement dit, l'entreprise doit rechercher de nouveaux segments ou alors s'étendre d'un point de vue géographique en cherchant à aller dans une autre région ou pays pour y proposer son produit. D'après Hussain & al (2013), l'entreprise peut avoir recours à l'exportation de ces produits ou à leurs commercialisations en s'implantant dans ces nouvelles régions. Cette stratégie permet à l'entreprise d'accroître ses parts de marché en augmentant les

ventes ce qui va réduire les coûts unitaires de production, même si cette voie peut être coûteuse en termes d'investissements (Abila, 2015).

La stratégie de développement de produits signifie la vente de nouveaux produits aux clients actuels. Le recours à cette stratégie va permettre à l'entreprise de fidéliser ses clients en leur proposant des produits de meilleures qualités ou plus innovants. L'entreprise va s'appuyer sur ses atouts technologiques pour concevoir ces nouveaux produits, ce qui représente un réel risque en termes de coûts (Verhoeven & Johnson, 2017). La commercialisation de nouveaux produits va accroître le vecteur de croissance de l'entreprise (Hussain & al, 2013). D'après Dugguh & al (2018), ce type de stratégie est conseillé pour les entreprises dont le produit est en phase de déclin.

Dans la suite des travaux d'Ansoff, Kotler (1999) a proposé une extension de la matrice d'Ansoff, avec cinq stratégies de plus que le modèle d'origine, soit 09 stratégies de croissance possibles. La stratégie d'être sur les marchés actuels, en proposant aux clients actuels des produits comprenant quelques modifications. Les stratégies d'expansion géographique s'intéressent à la vente des produits sur d'autres marchés par la présence de l'entreprise sur d'autres territoires, en vendant les produits actuels, modifiés ou de tous nouveaux produits développés pour ces marchés. Enfin, la modification des produits pour les vendre à un nouveau segment de client.

### **2.2. Les stratégies intégratives**

S'intégrer est le fait de s'insérer dans un groupe ou dans une activité, dans le cas des entreprises qui optent pour ce choix stratégique, il s'agit de s'insérer dans les activités de la filière industrielle dans laquelle elle évolue (Lambin & De Moerloose, 2008). C'est aussi la démarche selon laquelle l'entreprise va simplifier et organiser le processus de production en décloisonnant et en synchronisant les différentes activités qui concourent à l'achèvement du produit (Talbi & al, 2002).

Il existe deux types d'intégration : verticale et horizontale. Le premier type se subdivise lui-même en deux types d'intégration : en amont qui représente les produits nécessaires pour fabriquer le produit final, autrement dit les approvisionnements en matière première, produits semi-finis, services ou composants. L'aval représente la distribution du produit jusqu'au client, dans ce cas, l'entreprise peut développer un réseau de logistique ou de magasins propres. De ce fait, l'amont est que l'entreprise fabrique elle-même ses inputs et l'aval distribue elle-même ses produits aux utilisateurs finaux (Laurent, 2001).

L'intégration horizontale ou latérale est un moyen qui permet d'accroître son pouvoir de marché ou sa position concurrentielle en acquérant les concurrents. Cette stratégie permet d'accroître les revenus et les parts de marché, mais pas que, elle permet également de gagner en supériorité ce qui va conférer à l'entreprise le pouvoir de fixer les prix (Parthasarthy, 2018).

L'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel via les synergies qui se créent de l'intégration. Szwacka-Mokrzycka (2013), présente dans son travail l'importance de l'intégration au niveau des industries agroalimentaires polonaises en allant de la matière première jusqu'aux maillons de la chaîne de distribution. M'zyene & al (2019) démontrent dans leurs travaux l'importance, voire la nécessité d'avoir recours aux stratégies d'intégration (verticale), notamment pour les entreprises algériennes pour devenir compétitives et acquérir des parts de marché à l'international.

### **2.3. Les stratégies de diversification**

Tel que présenté dans la matrice d'Ansoff (1957), la dernière stratégie de croissance est de proposer des produits nouveaux à de nouveaux clients, ce qu'Ansoff nomme stratégie de diversification. Se diversifier implique l'investissement dans une nouvelle activité complètement différente du portefeuille d'activité de l'entreprise. Ce changement peut avoir lieu sur une même industrie ou alors dans une industrie complètement différente (Benadjaoud, 2003).

D'après Verhoeven & Johnson (2017), cette stratégie est la plus expérimentale des stratégies de croissance, car elle exige de développer des produits et un marché et peut ne pas relever des compétences de base de l'entreprise. Mais participe en parallèle au renforcement du potentiel d'implantation d'une activité attrayante ce qui réduirait le risque global du portefeuille d'activité. Elle est aussi la plus dangereuse de tous les choix stratégiques, car elle consiste à pénétrer un nouveau marché avec un nouveau produit (Hussain & al, 2013), une planification marketing est essentielle pour déterminer l'orientation des consommateurs vis-à-vis de ces produits (Dugguh & al, 2018).

La stratégie de diversification se divise en plusieurs voies que peut suivre l'entreprise. Il existe 04 typologies de logiques de diversification : Ansoff (1965), Rochet (1981), Detrie & Ramanantsoa (1983) et Calori & Harvatopoulos (1984). Nous n'allons pas dans ce qui suit détailler chacune des logiques, car ce n'est point l'objectif de ce travail, néanmoins le lien que nous relatons entre ces typologies est l'existence de deux grandes voies de diversification : la diversification concentrique et la diversification pure. La diversification concentrique permet à

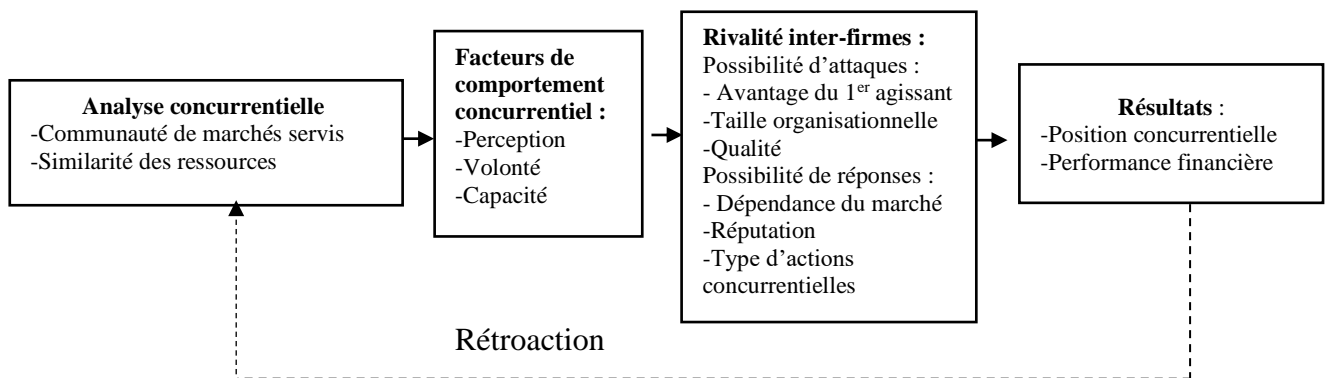
l'entreprise d'introduire des activités nouvelles, mais qui permettent de créer des synergies avec d'autres de ces activités que ce soit sur le plan commercial ou technologique. La diversification pure est l'orientation de l'entreprise vers des activités nouvelles n'ayant aucun lien avec ces activités habituelles, ce qui exige des ressources humaines et financières importantes (Lambin & De Moerloose, 2008 ; Kotler & al, 2015).

### 3. Les stratégies comportementales : action ou réaction

Face à la multitude des concurrents présents sur le marché et des nouveaux entrants, la rivalité entre entreprises devient de plus en plus complexe. Chaque entreprise réagit aux actions de ces rivaux de différentes façons pour contenir les attaques qu'elle reçoit en usant des ressources disponibles.

La concurrence est aussi connue pour être une suite d'actions et de réactions d'entreprises qui se répondent mutuellement. Ces mouvements sont alors analysés durant une période donnée pour comprendre comment se développe, se défend ou alors se perd un avantage concurrentiel sur le marché (Hannachi, 2011). Tel que Chen (1996) l'a développé dans ses travaux, la rivalité concurrentielle s'appuie sur l'analyse de l'environnement concurrentiel et des facteurs de comportement des concurrents.

**Figure 08** : Modèle de rivalité concurrentielle



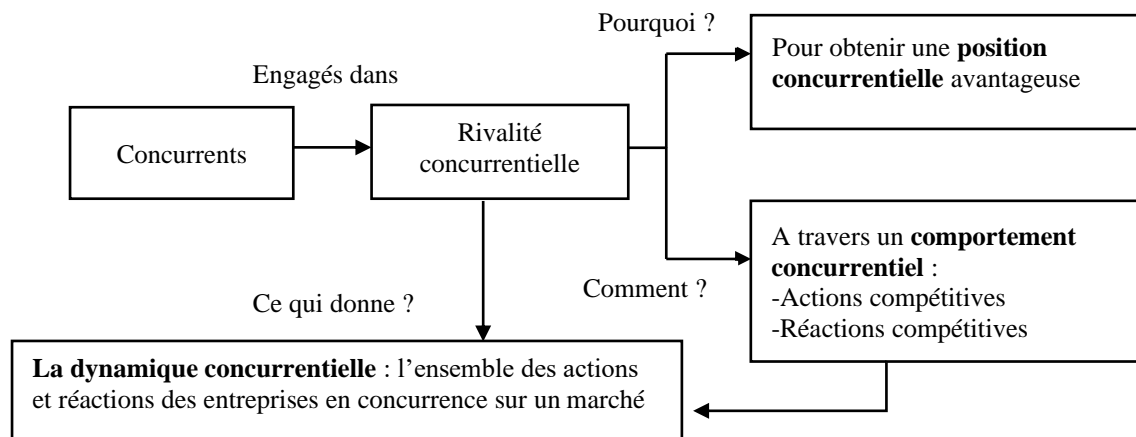
**Source** : Chen. J-M, « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration, Academy of Management Review, Vol 21:1, 1996.

Dans la poursuite de ses travaux, Chen (1996) a mis en place un schéma (figure 09) permettant de mieux comprendre l'analyse concurrentielle. Pour cela, il s'est appuyé sur la dyade « action-réaction » qui étudie le comportement quotidien des firmes. Cette dyade repose sur deux caractéristiques majeures : l'analyse des actions tangibles et concrètes qu'entreprend l'entreprise ainsi que l'estimation du succès des stratégies mises en place qui dépendent de la qualité des actions, de l'occurrence des réactions, de leur nature et de leur vitesse (Bensebaa,

2003). D'après Le Roy (2004) ces comportements font référence à la guerre militaire : les firmes manœuvrent, attaquent et se défendent. Cette vision ne prend pas en considération l'intensité concurrentielle, mais l'unique comportement des firmes à travers leurs actions/réactions concurrentielles.

Les travaux de Chen sur le comportement des entreprises émergent du principe de la dynamique concurrentielle qui analyse le comportement des concurrents. Cette vision décrit la concurrence comme un ensemble de mouvements continus entre les firmes (Laadjal & Chemma, 2014). Développé pour être une nouvelle voie d'analyse de la concurrence dans un environnement hypercompétitif. Pour notre travail, nous n'avons pas pris en considération le fait de distinguer le principe de dynamique concurrentielle des autres analyses, nous nous sommes plutôt intéressés au principe d'action/réaction et des stratégies qui en découlent pour affronter les concurrents.

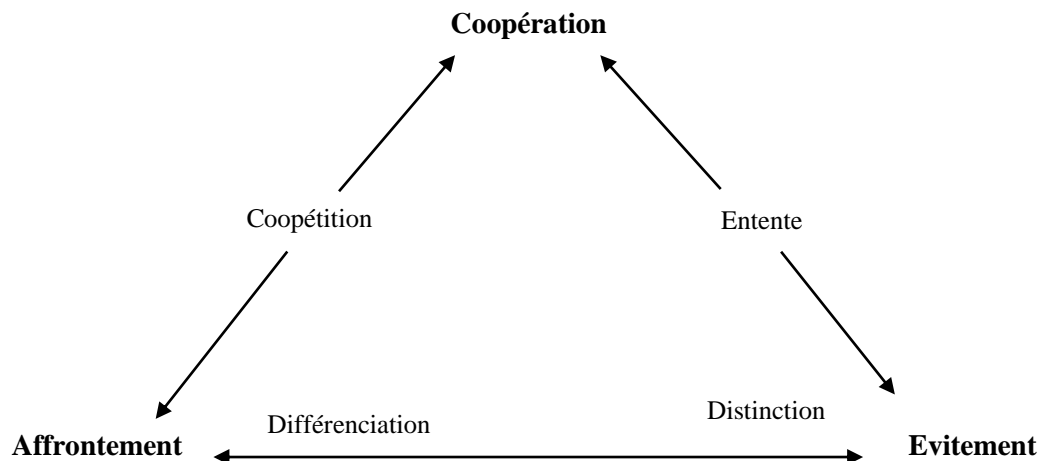
**Figure 09** : Analyse de la dynamique concurrentielle selon Chen



**Source:** Chen. J-M, "Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration", Academy of Management Review, Vol 21:1, p 120, 1996.

Cette analyse de Chen permet de mieux comprendre le comportement concurrentiel des entreprises qui s'engagent dans une confrontation pour acquérir une position concurrentielle au travers d'un ensemble d'actions/réactions entreprises sur un marché donné. L'entreprise peut donc réagir de différentes façons : contre-attaquer, subir et/ou ne rien faire. Ces réactions sont en réalité des stratégies que toute entreprise peut mettre en place pour répondre aux attaques de ses concurrents. Ces stratégies font référence aux relations qu'entretiennent les concurrents entre eux, d'ailleurs Koenig (1996) a mis en place un modèle qui explique ces relations, ce modèle repose sur un triptyque : affrontement-évitement-coopération.

**Figure 10** : Les différents modes relationnels



Source : Koenig, « Management stratégique, paradoxe, interactions et apprentissage », Nathan, Paris, 1996, p22.

### 3.1. L'affrontement

Par définition, l'affrontement est le fait d'aller hardiment en face d'un adversaire ou d'un danger (Timsit-Berthier, 2000). Dans le cas des entreprises, on parle d'affrontement concurrentiel que Le Roy (2004) définit comme une relation indirecte, médiatisée par le consommateur dans laquelle les firmes rivales s'opposent les unes aux autres pour améliorer leurs positions et leurs performances.

Il existe différents terrains d'affrontement, mais le plus utilisé est celui des prix. Dans ce cas, les entreprises interviennent au travers d'actions concurrentielles : la proactivité et l'agressivité concurrentielle (Cateura, 2007). Ainsi, une entreprise qui se sent agressée peut réagir pour déstabiliser le concurrent qui l'a agressé en usant d'une stratégie de « *guerre des prix* », où au final le gagnant est le consommateur.

L'affrontement est le fait de réagir par des stratégies agressives avec les concurrents tout en minimisant la coopération (Le Roy & Sanou, 2014). Dans ce cas, l'entreprise ne peut compter sur l'avantage préalablement acquis, mais que le seul avantage durable résulte de la capacité à en créer des nouveaux (D'Aveni, 1995).

D'après Le Roy (2004), l'affrontement des entreprises sur un marché est régi par deux grands types d'attitudes complètement opposés : d'un côté ceux qui conseillent d'éviter l'affrontement en vue de la dégradation des marges qu'il produit (Garda & Man, 1993 ; Brandemyer & Schmidt, 1995). De l'autre, ceux qui au contraire conseillent aux entreprises

d'entreprendre l'affrontement pour éviter d'être les cibles des autres concurrents (D'Aveni, 1995 ; Young & al, 1996).

### **3.2. L'évitement**

L'évitement comme l'a identifié Koenig consiste à ce qu'une entreprise cherche un positionnement qui lui évite toute confrontation avec les concurrents et que ce positionnement soit la source d'un avantage concurrentiel (Diongue & Gueye, 2018). Pour Koenig (1996), l'évitement repose sur deux manières d'agir : la fuite face à l'adversaire ou alors donner une tournure monopolistique à sa position.

La fuite est le fait de trouver un moyen de contourner un comportement, ce qui est un acte provisoire (Koenig, 2004). Lorsqu'on parle de fuite, cela ne signifie pas que l'entreprise ne fait rien, au contraire elle fait ce qu'appel Koenig (1996) un déplacement en allant sur des segments de marché où la concurrence est inexistante pour s'y concentrer (focalisation) que ce soit en termes de clients ou de zones géographiques. Alors que la tournure monopolistique permet de mettre en place des obstacles pour se protéger de l'action des adversaires par la distinction ou par l'obstruction (Koenig, 2004). La distinction est le fait de se démarquer en proposant une offre unique au consommateur, l'obstruction fait référence à toutes manœuvres qui va gêner les concurrents soit par une protection (brevets, droit) ou par leurs dissuasifs (prolifération de marque, prix dissuasifs) (Ibert, 2002).

Lorsque l'évitement est mis en place par un groupe d'entreprises dans ce cas, on parle d'entente qui est une forme intermédiaire entre l'évitement et la coopération. D'ailleurs, Porter (1980) recommande d'avoir recours à une concurrence modérée basée sur une entente pour ne pas remettre en cause leurs avantages respectifs.

### **3.3. La coopération**

Ce troisième type de relation concerne la coopération, qui est un comportement qui surgit lorsque deux ou plusieurs entreprises ont un projet en commun qui va leur permettre de mettre en commun leurs ressources pour aboutir à la finalité du projet ou lorsqu'il y a une communauté de concurrents ou de partenaires commerciaux.

Hamouti & Robert (2014) stipulent dans leurs travaux que la stratégie de coopération est une stratégie inévitable face aux difficultés que rencontrent les entreprises dans un environnement aussi complexe. Les entreprises ne possèdent pas à elles seules les ressources et compétences nécessaires pour développer de nouveaux produits. Elles développent des activités

en commun dans un cadre défini par un contrat (joint-venture, partenariat de production) (Hannachi, 2011).

La coopération est le fruit de la recherche continue d'innovation pour affronter les concurrents. Coopérer permet d'accéder à des ressources sans en être propriétaire (Diongue & Gueye, 2018) et de collaborer pour parvenir à des économies d'échelles (Katz & Martin, 1997 ; Tidd, 1997, Robertson & Gatignon, 1998).

La relation de coopération peut avoir deux formes d'après Hamouti & Robert (2014) : la coopération verticale et la coopération horizontale. La verticale est la collaboration avec des clients et des fournisseurs pour avoir une complémentarité dans les ressources et compétences. La collaboration horizontale est de simplement coopérer avec les concurrents directs, selon les besoins de l'entreprise. Ce type de coopération fait référence au concept de coopétition, qui est exprimé par Koenig comme une relation intermédiaire entre la coopération et l'affrontement. Une relation que l'on voit apparaître et se développer de plus en plus, en mettant en place les pôles de compétitivité.

La coopération est une forme d'organisation nécessaire à l'émergence d'innovation et de performance économique (Le Roy & al, 2013). C'est ainsi que théoriquement une entreprise capable de combiner compétition et coopération (coopétition) peut bénéficier de plus d'avantages qu'une entreprise qui ne choisit qu'un seul de ces modes relationnels (Yami & Le Roy, 2010).

### **Section 03 : Les ressources organisationnelles et la compétitivité**

Dans la suite du cheminement du modèle ESO, nous allons nous intéresser dans cette section à l'aspect organisationnel pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel. En suivant les travaux de Barney sur les ressources (RBV), il a explicité l'importance dans l'acquisition et la maîtrise des ressources pour la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, l'ensemble des ressources humaines, matériels et financières représentent les capacités organisationnelles, sans lesquels l'entreprise ne peut atteindre ses objectifs.

En parallèle, dans un environnement qui évolue, l'appel au changement est plus que nécessaire. L'entreprise doit s'adapter à ses mouvements continus en modifiant sa structure, son organisation, son fonctionnement et sa stratégie. L'ensemble de ces éléments font référence au concept d'agilité organisationnelle qui semble être un axe important lorsque l'on parle de compétitivité des entreprises.

Pour réagir face aux mutations de l'environnement et être une entreprise agile qui met en place les capacités nécessaires, l'entreprise doit reposer sur un élément majeur : la ressource humaine (RH). Elle est une partie indissociable de l'entreprise, le cœur de son fonctionnement, sans leurs compétences et leurs connaissances, il n'y a point de production ou de stratégie. De ce fait, la RH est un élément stratégique à prendre en considération pour parler d'avantage concurrentiel.

De ce fait, nous allons identifier dans cette section les capacités organisationnelles, ses caractéristiques et son lien avec la compétitivité des entreprises. Nous poursuivrons avec le principe d'agilité organisationnelle, ses caractéristiques et son importance pour l'entreprise compétitive. Enfin, nous nous intéresserons à la RH autant qu'acteur pivot, au travers des notions de connaissances et compétences, des caractéristiques de la RH et son rôle dans la création d'avantage concurrentiel.

#### **1. Les capacités organisationnelles**

L'objectif de toute entreprise est de créer de la valeur grâce à la vente de bien et service sur le marché dans lequel elle évolue. Pour y arriver, elle utilise un ensemble de moyens et de ressources qui lui permettent de transformer la matière première en produits finis. Dans ce sens, l'entreprise a recours à différentes capacités pour pouvoir atteindre cet objectif.

Le développement de la théorie RBV, nous a permis de constater qu'une entreprise possédant des ressources et des capacités organisationnelles uniques lui confèrent un avantage.

En effet, si l'organisation sait faire des choses utiles que ses concurrents ne savent pas faire (ou pas encore), ou qu'ils ne savent pas le faire aussi bien qu'elle, c'est que la firme possède des capacités organisationnelles qui lui sont distinctives. De même, s'il apparaît que les concurrents sont incapables de faire la même chose, c'est que ces capacités organisationnelles sont distinctes et sont source d'avantage concurrentiel défendable et durable (Lorino, 2001). Dans ce sens, les capacités organisationnelles sont un axe non négligeable de la compétitivité d'entreprise.

### **1.1. Fondements des capacités organisationnelles**

Lorsque l'on développe la notion de « capacité », cette dernière peut prendre différentes explications selon la traduction, le contexte ou encore selon les travaux d'auteurs poursuivis. En effet, les auteurs s'accordent tous sur le fait que la capacité est une ressource, cependant la classification qu'ils en font diverge, ce qui enrichit à la fois les débats et bloque le développement des théories sur le sujet (Trabelsi & Akrouf, 2008). Le but de ce travail n'étant pas d'énumérer les différentes définitions, nous reprenons uniquement les plus utilisées en management.

Ainsi, selon Day (1994) les capacités sont un ensemble complexe de compétences et de connaissances accumulées par des processus organisationnels qui permettent aux entreprises de coordonner leurs activités et de faire usage de leurs actifs. Ce concept est perçu par Metcalfe & Andrew (2000) comme un processus de transformation d'intrants en extrants qui s'appuient sur des flux de matières ou de ressources pour créer de la valeur au client. Pour Winter (2000), c'est un ensemble de routines qui, avec des flux d'entrée, confère à la gestion de l'organisation un ensemble de décision pour produire des outputs particuliers.

L'explication de Renard & St-Amant (2003) considère les capacités comme l'aptitude ou l'habilité de réaliser une chose selon les objectifs mis en place, de sorte que les résultats soient conformes à l'intention initiale. Ils ont par la suite adapté ce concept tiré de la capacité individuelle à celui de l'organisation. Ainsi, selon eux la capacité organisationnelle est l'habilité ou l'aptitude d'une organisation à réaliser ses activités productives de manière efficace et efficiente par le déploiement, la combinaison et la coordination de ses ressources et compétences à travers différents processus créateurs de valeur, selon les objectifs prédéfinis. C'est-à-dire en prenant pour acquis que le résultat est conforme à l'intention initiale ou à tout changement dans cette intention.

Pour Horton & al (2004) la capacité organisationnelle est « *le potentiel de l'entreprise à être performante ..., c'est-à-dire, son aptitude à exploiter avec succès ses compétences et ses ressources pour atteindre ses buts et répondre aux attentes des intervenants* ». Cette définition fait référence à la performance, considérant les capacités organisationnelles comme un axe important et non négligeable pour l'atteinte des objectifs stratégiques.

Fall (2008) reprend l'idée de St-Amant (2003) pour formuler sa perception des capacités organisationnelle comme : « *un savoir agir, un potentiel d'action, qui résulte de la combinaison et la coordination des leviers d'actions de l'organisation. Ce potentiel peut être mobilisé à travers le flux de valeur de l'entreprise, pour atteindre un objectif déterminé* ». Cette interprétation nous permet de dégager des caractéristiques : que la capacité organisationnelle est un processus d'action, car sans actes, on ne saurait s'il y a capacité ou non. Et qu'elle dépend de capacités antérieures, dont l'accumulation aboutie à un apprentissage individuel et organisationnel (Rauffet & al, 2009).

Nous allons reprendre le continuum de Jeljeli & Guedri (2008) sur la capacité organisationnelle qu'ils considèrent comme « *l'habilité et/ou la capacité de l'organisation à déployer, combiner, coordonner et exploiter ses ressources, ses compétences et ses connaissances, pour leur intégration dans des processus créateurs de valeur pour l'organisation et permettant l'atteinte des objectifs fixés* ».

## **1.2. Caractéristiques des capacités organisationnelles**

En reprenant la définition que nous avons cité plus haut de Fall (2008), il s'en dégage un ensemble de caractéristiques liées aux capacités organisationnelles. Avant de présenter ces derniers, Renard et Soparnot (2010) distinguent 4 éléments indispensables pour la gestion des capacités organisationnelles : les acteurs, les ressources, les activités et le mode de coordination. De sorte que pour réaliser les tâches liées à une activité, les acteurs doivent travailler ensemble en s'appuyant sur leurs compétences (individuelles ou collectives) en mobilisant les ressources mises à leurs dispositions de façon coordonnée et organisée pour atteindre les objectifs fixés.

La première caractéristique liée aux capacités organisationnelles correspond au processus d'action, car toute capacité organisationnelle repose sur l'émergence et l'aboutissement de l'action, autrement dit à son expression par la mise en œuvre (Renard & St-Amant, 2003). L'action d'une capacité organisationnelle offre la possibilité de l'expérimenter

pour la valider, ainsi, elle alimente en expérience les individus qui la mettent en œuvre, elle garantit une expérimentation via la critique des modes existants et en testant les nouveaux, enfin, elle offre la possibilité de mémorisation, car c'est ainsi que se développe et se formalise les routines d'actions organisationnelles (Lorino, 2001).

La seconde caractéristique se rattache à la notion systémique et à ses propriétés, autrement dit, les capacités organisationnelles s'appuient sur un ensemble de ressources et de compétences, mais ne sont pas pour autant définies par elle. Tel que l'expliquent Renard & St-Amant (2003), une entreprise ne peut obtenir de résultat par la simple possession de ressources et de compétences, il faut les coordonner et les intégrer ensemble pour garantir un résultat final. Horton & al (2004) précisent la non négligence des modes et des processus de gestion des ressources et des compétences. C'est par ces assemblages que se créent de nouvelles caractéristiques pour l'entreprise.

Parmi les définitions proposées plus haut, la capacité organisationnelle est reconnue comme étant une accumulation de routines quotidiennes qui aboutissent à l'apprentissage. Pour Ardouin (2008), les capacités sont l'ensemble des acquis, des expériences, renommée ou déclaration. Ainsi, ces définitions font référence à l'apprentissage qu'il soit individuel ou organisationnel. Pour Renard & St-Aman (2003), cette troisième caractéristique repose sur le principe que les capacités actuelles constituent la base de développement des capacités futures, qui sont le résultat des capacités antérieures. L'apprentissage joue donc un rôle majeur dans la création et le développement des capacités organisationnelles (Ben Dhaou & Renard, 2016).

Suivant la caractéristique d'action, on arrive à déduire l'aspect non statique des capacités. En effet, lors de l'usage des ressources et des compétences, cela suggère le recours à différents processus et mécanismes de coordination. A chaque usage, les capacités évoluent et se transforment du fait de leurs mises en action (Renard & Soparnot, 2010). Ce cheminement laisse apparaître des capacités nouvelles ou améliorées (apprentissage), tel que le précisent Renard et St-Amant (2003) les capacités se développent et croient à chaque fois qu'on les met en action : plus on fait, plus on sait faire et mieux l'on devrait faire.

L'ensemble de ces caractéristiques permettent à l'organisation de se développer en s'appuyant sur les mécanismes de coordination et de coopération entre les différentes ressources qu'elle possède pour mettre en action collectivement ce qu'une ressource ne peut accomplir isolément.

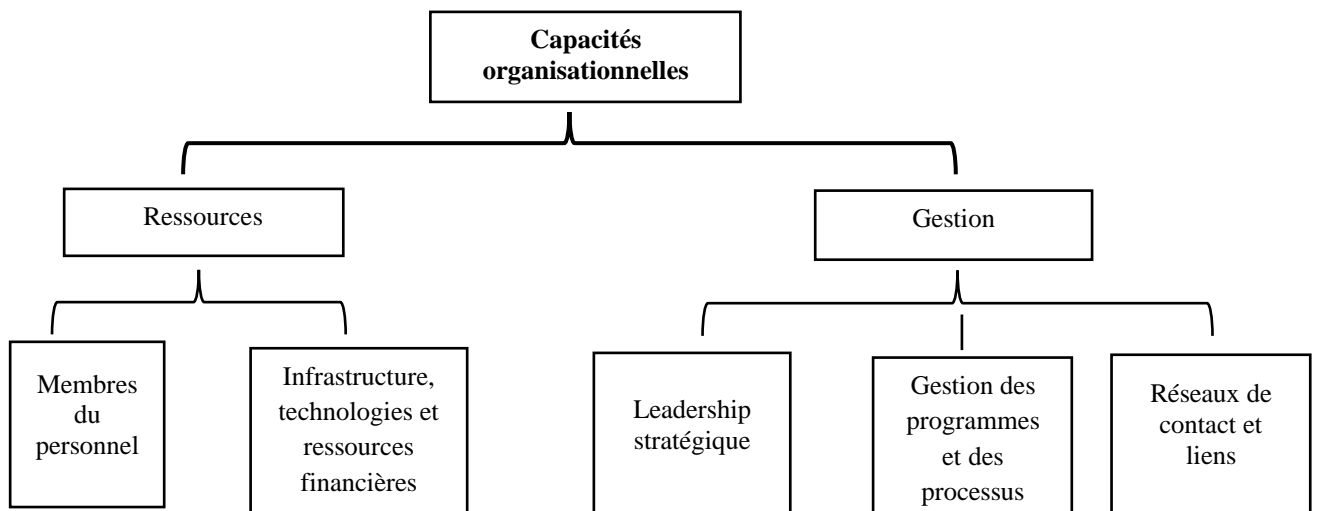
### 1.3. Capacités organisationnelles et compétitivité

La définition citée plus haut d'Horton & al (2004), considère la capacité organisationnelle comme un axe de la performance de l'entreprise si elle atteint les objectifs qu'elle a préalablement identifiés. Or, être compétitif c'est non seulement atteindre ses objectifs, mais de faire encore mieux que les concurrents, de ce fait l'entreprise doit s'appuyer sur ses capacités pour être compétitive.

Selon Renard & St-Amant (2003) pour implanter une stratégie, l'entreprise a besoin de développer des capacités organisationnelles sur lesquelles elle va s'appuyer pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ainsi selon eux, pour qu'une entreprise y arrive, elle doit s'appuyer sur deux postulats de base : le premier est la nécessité de développer des capacités, car leurs absences ou leurs niveaux de développement inadéquat déboucheraient sur un échec de la stratégie. Le second fait appel à la gestion de ces capacités via l'évaluation des capacités existantes pour identifier celles manquantes et leurs développements vers un niveau de maturité pour atteindre les objectifs stratégiques.

Dans la continuité des travaux de St-Amant et Renard, Horton & al (2004), stipulent que la capacité organisationnelle doit reposer sur deux axes majeurs : les ressources et la gestion. Les ressources correspondent aux infrastructures ; aux technologies, aux financements et aux dotations en personnel. La gestion concerne l'atteinte des objectifs fixés dans de bonnes conditions au travers du leadership stratégique, de la gestion des processus et du réseau de contacts (voir figure 10).

**Figure 11** : Typologies des capacités organisationnelles



**Source** : Horton & al, « L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel : expériences d'organisation de recherche et développement du monde entier », ISNAR/CRDI/CTA, Pays-Bas, 2004

La détention de capacités (tangibles et intangibles) n'est pas suffisante pour parler de performance ou de compétitivité. Certes, l'entreprise qui possède des ressources, possède un avantage par rapport à ses concurrents à condition qu'elles soient non substituables, inimitables et rares. Par ailleurs, ces capacités doivent être organisées et bien gérées pour constituer un avantage concurrentiel

En parlant de capacités, on ne peut négliger le rôle des technologies de l'information qui possède un impact réel sur l'organisation en particulier sur la stratégie, en améliorant le fonctionnement de l'entreprise ce qui contribue à la réussite des stratégies appliquées (différenciation ou domination par les coûts). Bellaaj (2008) propose d'utiliser les technologies de l'information comme des ressources stratégiques en développant et mobilisant des compétences en technologies pour créer un avantage durable difficile à être copié par la concurrence. Rennison & al (2014) ont déduit que les entreprises avaient subi de réelles modifications en raison de l'évolution des TIC ces dernières années.

Teece (2007) stipule dans ses travaux que les capacités organisationnelles sont une source d'innovation et d'invention. Pour Neves (2016), l'innovation s'appuie sur les capacités organisationnelles pour la conception, le développement et le lancement de produits sur le marché. Parmentier (2014) évoque l'importance de la créativité comme étant une partie intégrante des capacités organisationnelles qui nourrit le processus d'innovation. Tel que la créativité est une aptitude de générer, sélectionner et intégrer des idées et solutions nouvelles, appropriées, utiles et faisables pour améliorer, changer et renouveler les procédés de l'organisation et l'organisation elle-même en s'appuyant sur les processus et les routines organisationnelles.

Les capacités organisationnelles sont un moyen incontournable sur lequel s'appuie une entreprise pour être agile et répondre à la complexité du marché qui l'entoure. Pour Alaoui (2010), la compétitivité d'une entreprise dépend de ses capacités à mettre en œuvre une stratégie d'adaptation et d'anticipation de l'environnement. C'est pourquoi un renouvellement ou une amélioration des ressources et compétences organisationnelles ainsi que la recherche d'une amélioration de la qualité doit être primordiale pour assurer la gestion du couple produit/marché.

La capacité organisationnelle permet d'avoir un avantage concurrentiel, d'ailleurs l'entreprise a de plus en plus conscience de son importance pour sa survie. Ainsi, connaître ses capacités et les gérer est en soi un avantage, connaître celles des concurrents afin d'anticiper

leurs actions et pouvoir réagir soit contre eux ou avec eux est encore plus avantageux (Garibaldi, 2008).

Renard & Soparnot (2011) ont mis en place un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles. Ce modèle repose selon eux sur trois postulats de base : la finalité de toute entreprise dans la création de valeurs, la configuration des capacités organisationnelles selon la logique stratégique des gestionnaires de l'entreprise pour créer de la valeur et enfin, la différenciation des entreprises en termes de capacités organisationnelles et de leurs configurations va conduire à une différence dans la création de valeurs.

Ainsi, les capacités organisationnelles s'affirment comme étant des sources incontournables de l'avantage compétitif (Trabelsi & Akrouf, 2008). Le fait qu'elles soient hétérogènes et immobiles, les rend inimitables (ou difficiles à imiter) ce qui confère à l'entreprise un avantage concurrentiel considérable (Barney, 1991 ; Mata & al, 1995).

## **2. Agilité organisationnelle**

Avec la mondialisation, les avancées technologiques et l'émergence de concurrents de pays et de secteurs différents, l'entreprise ne peut se contenter de faire un diagnostic, de choisir une stratégie et de la mettre en place. En effet, elle doit veiller sur son environnement pour préserver sa position sur le marché. D'ailleurs, Porter (1991) précise qu'une bonne stratégie n'est valable que lorsque l'entreprise est assez flexible et qu'elle apprend à s'adapter à son environnement en modifiant sa stratégie.

Ainsi, au-delà du choix d'une stratégie délibéré, l'entreprise doit faire face aux fluctuations de son environnement et agir en orientant sa stratégie en fonction des opportunités qui se présentent et/ou en s'adaptant aux changements environnementaux. Dans ce sens, l'accent est mis sur « *l'agilité* » en tant que stratégie (Madhok & Marques, 2014). Il est donc impératif de comprendre ce qu'est l'agilité plus précisément l'agilité organisationnelle qui est un atout incontournable pour toute entreprise qui veut survivre, d'identifier ses caractéristiques et son impact sur la compétitivité de l'entreprise.

### **2.1. Fondements de l'agilité organisationnelle**

L'agilité est la capacité à maintenir durablement la compétitivité des entreprises alors que la turbulence de leur environnement dépasse leur vitesse d'adaptation (Frery, 2008). Ce concept s'analyse comme une volonté d'agir, d'être réactif (voire, de prendre des risques) dans un temps de crise où la réorientation et la détermination sont requises (Alonso, 2012).

Selon Joroff & al (2003), « *l'agilité organisationnelle correspond à l'aptitude sur le long terme de répondre rapidement et efficacement à un changement rapide, parfois brutal et à une incertitude élevée* ». C'est aussi la capacité d'une organisation et sa qualité à affronter efficacement un environnement cahoteux, par la mise en œuvre d'ajustements rapides et efficaces (Charbonnier-Voirin, 2009).

D'après Horney (2013) « *L'agilité organisationnelle est la capacité d'une entreprise à s'adapter en permanence à un environnement complexe, incertain et tumultueux. Beaucoup d'entreprises considèrent désormais l'agilité organisationnelle essentielle pour leur survie et la compétitivité, car elle leur permet de développer un ensemble de capacités distinctives qui permettent à l'entreprise de réagir aux changements rapides et continus et de saisir de nouvelles opportunités* ».

Une organisation agile est celle qui possède une vision large sur le nouvel ordre du monde des affaires, avec une poignée de capacités pour faire face aux turbulences (Dahmardeh & Ali Banihashemi, 2010). Qui cherche délibérément à être infiniment innovante et adaptable sur le marché, en adoptant des formes organisationnelles faiblement couplées, en associant les caractéristiques du chaos avec fluidité et flexibilité, et le minimum de contrôle, d'ordre et la prévisibilité de l'autre (Dyer & Shafer, 2003). C'est également celle qui identifie et saisit les occasions d'affaires plus rapidement que ses rivaux (Sull, 2009), ce qui pourrait l'aider à obtenir et à maintenir une croissance supérieure à la moyenne (Rennison & al, 2014).

Les entreprises manifestent leurs agilités en reconfigurant, en redéfinissant continuellement leur stratégie et en réagissant à la découverte de nouvelles sources de valeur et de menaces (Doz & Kosonen, 2010). Ses menaces peuvent être combinées pour développer une résilience qui permettra à l'entreprise de transformer les complications de l'environnement en opportunités, qu'il faut saisir pour construire un avantage compétitif inimitable (Ahmed Belbachir. W & Ahmed Belbachir. M, 2015). Toutefois, pour une agilité optimale, l'organisation doit s'appuyer sur la combinaison de deux éléments : l'infrastructure de l'organisation et la ressource (orientée agilité) afin de favoriser un esprit d'agilité global (Moussaoui & al, 2018).

Vu les nombreux avis (complémentaires/divergent) autour de ce concept, nous décidons de retenir pour nos travaux la définition de Barrand (2006) que nous estimons plus globale : « *l'agilité organisationnelle est la capacité d'une organisation à faire face à des*

*conditions de marché changeantes et à un environnement cahoteux (complexe, incertain, indépendant, turbulent). Le concept d'organisation agile s'attache à décrire un modèle permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction (séquence : observation + décision), mais aussi d'être flexible, et plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise ».* En plus, d'être globale cette définition fait appel à deux principes importants pour l'agilité : la réactivité face aux changements et la proactivité en anticipant les actions. Barrand n'est d'ailleurs pas le seul à partager cette vision (Dyer & Shafer, 2003 ; Arteta & al, 2004 ; Brangier, 2011 ; Alonso, 2012).

## **2.2. Caractéristiques de l'agilité organisationnelle**

Les travaux de Goldman & al (1991), considèrent l'agilité comme une réponse à l'évolution de la concurrence où l'entreprise doit mettre en place des stratégies. Les premiers à avoir modélisé l'agilité organisationnelle sont Shafer (1997) et Dyer (1998). Selon eux, trois capacités interdépendantes permettent à une entreprise d'être agile : la capacité de lecture du marché qui fait référence à l'anticipation des changements qui interviennent sur le marché, la capacité de réponse rapide qui correspond à la réactivité et à la proactivité par le biais de l'innovation et enfin la capacité d'enraciner et d'intégrer l'apprentissage organisationnel pour faire face aux situations de changement.

En appui aux travaux de Goldman & al (1991) de nombreuses autres recherches ont permis de mettre en place un ensemble d'éléments qui permettent de dégager les spécificités de l'organisation agile et des échelles de mesure (Shafer, 1997 ; Kassim & Zain, 2004 ; Barrand, 2006 ; Charbonnier-Voirin, 2009).

La première caractéristique soulevée correspond à l'enrichissement du client en proposant des produits divers et variés ou des services joints pour lui permettre de jouir totalement du produit acheté. Pour Barrand (2010) cette offre doit être globale, car la stratégie de différenciation est un prérequis pour la satisfaction de la demande. De nos jours, on parle de plus en plus de stratégie de « *sur mesure de masse* », où le produit est standard auquel le client viendra adapter différentes options selon ses choix et désirs ou alors le produit est conçu par le client directement (Frery, 2008).

Le second concerne les relations de coopération tant au niveau interne qu'externe. Au niveau interne, il s'agit de la collaboration entre l'ensemble des employés, ce qui favorise le transfert de connaissances et de savoir-faire, Barrand (2010) parle dans ce cas d'équipes

polyfonctionnelles. En externe, cela consiste à favoriser la sous-traitance ou la coopération avec les fournisseurs, clients ou les concurrents, ce qui réduirait les coûts de gestion et créerait des opportunités d'apprentissage et de transfert de compétences. Par une structure virtuelle (Goldman & *al.*, 1991 ; Frery, 2008) ou plate (Charbonnier-Voirin, 2009) qui fonctionne en équipe projet capable de se créer, de se développer en étant réactive, autonome et responsable, puis de se dissoudre à la fin.

Le troisième est la valorisation de la ressource humaine, tel que le précise Barrant (2009) qui est un réel facteur clés de succès pour une différenciation et une performance de l'entreprise agile. Dans ce sens, l'entreprise agile doit favoriser non seulement le transfert de connaissances, de savoir-faire et des compétences, mais inciter au développement au travers de la formation et de l'apprentissage (Ferrante, 2016). La compétence et l'autonomie sont des préalables pour la gestion d'une situation de complexité et pour un fonctionnement en mode agile (Ahmed Belbachir. W & Ahmed Belbachir. M, 2015). Dans ses travaux Charbonnier-Voirin (2009) identifie quatre axes importants en matière de ressource humaine à prendre en considération dans un contexte d'agilité : l'évaluation des performances, la délégation, la créativité et le développement des compétences.

Enfin, le dernier élément fait référence au changement et aux orientations stratégiques de l'entreprise. Être agile implique le changement, de ce fait ces deux notions sont complémentaires. Pour affronter l'environnement, l'entreprise doit être capable de réagir, d'être proactive et de communiquer les informations inhérentes à sa stratégie pour opérationnaliser le changement (charbonnier, 2009). Pour ce faire, l'innovation est l'une des clés pour réussir, dans le sens où il faut innover des produits, mais aussi de nouveaux comportements entre les employés, les clients et les dirigeants (Brangier & Bornet, 2011). Cela va permettre de créer de la valeur et constituer un atout concurrentiel certain (Tonnelé, 2011). Une entreprise agile est aussi celle qui réduit largement ses délais de fabrication et de commercialisation (Frery, 2008) en ayant un accès facile à l'information tant au niveau interne qu'externe (Sanchez & Nagi, 2001).

### **2.3. Agilité organisationnelle et compétitivité**

L'intérêt porté à l'analyse sur l'agilité organisationnelle est nécessaire lorsqu'on veut étudier la compétitivité d'une entreprise. La littérature concernant la stratégie révèle qu'il y a six capacités de base sur la compétitivité que chaque entreprise doit prendre en compte : flexibilité, vitesse, coût, qualité, innovation et proactivité (Ren & *al.*, 2003). Les capacités de

flexibilité, de proactivité et d'innovation sont des éléments récurrents de l'agilité organisationnelle. A cet effet, elle est importante pour juger la compétitivité d'une firme. D'ailleurs, Lawrence et Lorsh (1986) se sont intéressés dans leurs travaux au principe causal de l'avantage compétitif. Selon eux, la compétitivité d'une entreprise est liée à la flexibilité de sa structure. Autrement dit, si l'environnement change, l'entreprise devra également modifier sa structure pour s'y adapter.

L'agilité organisationnelle a toujours été une mention rattachée aux caractéristiques des petites et moyennes entreprises (PME), il est plus facile à une entreprise de petite taille de s'adapter à l'environnement qu'une grande, ce qui constitue la force des PME (Gueguen, 2009), leurs souplesses et leurs orientations entrepreneuriales leur permettent de changer plus facilement qu'une grande. Pourtant selon les travaux de Rennison & al (2014) sur le lien entre la compétitivité des entreprises et l'agilité organisationnelle, il s'avère que les grandes entreprises ont l'avantage de disposer des ressources nécessaires que ce soit pour le lancement d'un nouveau produit ou pour une expansion géographique.

Avec la mondialisation, être agile et souple est un moyen pour l'entreprise d'assurer sa survie. Pour continuer à affronter la concurrence, l'innovation est sans doute le levier à actionner pour acquérir un avantage concurrentiel. En effet, la réactivité et l'anticipation des fluctuations de l'environnement vont amener l'entreprise à innover pour affronter la concurrence. D'ailleurs, Tonnelé (2011) stipule que les entreprises qui auront réussi leurs mues dans ce nouvel écosystème, seront celles où l'innovation aura pris le pouvoir, où l'agilité sera naturelle et constante. Rennison & al (2014), confirment l'importance de l'innovation à partir des résultats obtenus sur la forte croissance des volumes de ventes, que ce soit après avoir lancé un nouveau produit ou service, un nouveau processus ou avec une simple amélioration de l'un de ces derniers. Dans ce contexte, on ne parle plus d'un avantage stable et durable, mais d'un avantage plus temporaire et transitoire, accompagné d'une agilité prémesuré (McGrath, 2013).

L'innovation est donc l'avantage premier et le levier de fonctionnement de l'agilité organisationnelle. Toutefois, il ne faut pas négliger les autres axes qui sont tout aussi importants, à savoir : la réactivité face au marché et son anticipation, la constitution de partenariats et de réseaux, la coopération entre les employés de l'entreprise, la réduction des délais de production, l'accroissement de la qualité des produits et enfin la création de valeurs pour le client qui est au centre de cette bataille concurrentielle.

D'après Godah (2017), il faut favoriser la flexibilité des ressources et la réaction rapide aux événements stratégiques, dans ce cas l'entreprise doit garantir ces éléments pour être réactive : la flexibilité stratégique, la flexibilité organisationnelle, l'innovation et l'évaluation corrective, ainsi que la réaction rapide aux menaces qui s'acquiert par un effort volontariste.

### **3. Les ressources humaines**

L'existence de toute entreprise repose sur une ressource incontournable : la ressource humaine (RH). Elle est le cœur de fonctionnement de toute activité, sans elle, l'entreprise ne peut exister, se développer ou survivre face aux mutations de l'environnement. La ressource humaine est un actif important pour l'entreprise qui assure sa compétitivité et sa pérennité (Bassi & Mc Murrer, 2007).

Au fil du temps, l'homme est passé du stade du simple acteur exécutant des tâches à un rôle beaucoup plus stratégique, cette mutation est le fait que la ressource humaine est une mine qui regorge de connaissances et de compétences qui sont nécessaires au développement de l'entreprise.

Dans ce qui suit, nous allons mettre en avant l'importance de la ressource humaine dans la création de valeurs telle que l'a affirmé Penrose (1959) dans ces travaux, les ressources et les capacités sont à l'origine de la compétitivité des entreprises. Dans la présente partie, nous allons présenter la ressource humaine au travers des connaissances et des compétences, puis présenter les caractéristiques de cette ressource et aboutir à une logique de compétitivité.

#### **3.1. Entre compétences et connaissances**

Considérant ce que nous avons développé sur les capacités organisationnelles, certaines des définitions présentent la RH comme une capacité organisationnelle. Pour Day (1994) les capacités sont un ensemble complexe de compétences et de connaissances. Pour Fahy (2000) les capacités concernent les individus, les groupes et les interactions qu'il y a entre eux. De ce fait, la ressource humaine autant qu'acteur appartenant à une entreprise, le salarié est doté d'un ensemble de compétences et de connaissances qui lui permettent d'accomplir un certain nombre de tâches dans le but d'atteindre les objectifs exprimés par l'entreprise (Renard & St-Amant, 2003).

D'après Sanchez & Heene (1996) la connaissance est un ensemble de croyances détenues par un individu sur les relations causales entre phénomènes. Nonaka et al (2000)

présentent les connaissances comme un processus dynamique créé au travers d'une interaction sociale entre les individus et l'organisation.

Les connaissances détenues diffèrent d'une personne à une autre, c'est pourquoi de nombreux auteurs distinguent entre les capacités tacites ou explicites. Les connaissances tacites ou cognitives sont plutôt difficiles à décrire et à transmettre sous leurs formes pures, les utilisateurs sont inconscients de leurs usages. Tandis que pour les capacités explicites ou formalisées ce sont des connaissances transmissibles, les utilisateurs sont conscients de leurs créations et usages (Chilton & Bloodgood, 2007).

Quant aux compétences, il n'y a pas à ce jour de définition unique pour ce terme, mais la plus pertinente en management est celle qui reprend le fameux trio : « *un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être* ». Pour Scallon (2004) la compétence est : « *la mobilisation par l'individu, c'est-à-dire utilisation à bon escient, de ses savoirs et ses savoir-faire dans des situations variées* ». En reprenant la définition de Belaouini (2014), la compétence est assise sur la connaissance, on peut donc dire que sans connaissances il n'y a pas de compétences. Ainsi d'après Le Boterf (2004) les compétences sont la capacité à mobiliser, combiner et coordonner les connaissances de l'entreprise dans l'action.

La détention de ces connaissances par l'entreprise nécessite un moyen de gestion afin de les utiliser de façon optimale, c'est pourquoi on parle du « *Knowledge management* ». La gestion des connaissances est présentée comme un processus par lequel une organisation met en place des plans ou des actions afin de maximiser ses actifs de connaissances (Busch, 2008). Elle est un outil qui crée de la valeur pour le client, qui capitalise l'information et renforce la compétitivité des entreprises (Gottshalk, 2007).

### **3.2. Caractéristiques de la ressource humaine**

Suivant le cheminement entrepris concernant l'approche RBV, la ressource humaine doit aussi correspondre aux caractéristiques VRIO. C'est par les hommes et les femmes de l'entreprise, leurs engagements et leurs compétences que nous pouvons acquérir un avantage comparatif (Martory & al, 2008). En effet, en répondant aux caractéristiques de création de valeurs, d'inimitabilité, de rareté et de non substitution et d'organisation, l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel considérable.

La création de valeurs consiste à ce que la RH apporte un plus à l'entreprise et qu'en le perdant l'entreprise perd aussi. Ce principe dit d'enrichissement a été mis en place par Penrose (1959) et suit le principe de perte de capital, lorsqu'une compétence quitte l'entreprise

(démission, licenciement ou retraite) l'entreprise perd de la valeur et vice-versa. Pour Steffy & Maurer (1988), la RH procure de la valeur à l'entreprise lorsque la demande de travail est hétérogène (le poste exige certaines compétences) et que l'offre l'est aussi (l'individu possède des compétences qui le différencient des autres).

La rareté de la RH est le fait de détenir des compétences que la concurrence n'a pas, en mettant en place une stratégie adéquate de recrutement (Coulet 2016), l'entreprise recherche la RH rare. Pour Grisé & al (1997) du fait de la répartition normale des capacités cognitives sur la population, la RH ayant des habilités élevées sont par logique rares. Ousidhoum & Amokrane (2019) encouragent le recours au Knowledge management qui par ses actions de repérage, de capitalisation, de transfert et d'actualisation participe au renforcement de la rareté des connaissances et à les rendre peu imitables voire spécifiques.

La caractéristique de l'inimitabilité revient à ce que les compétences et connaissances détenues par la RH sont difficiles à imiter par les concurrents. Les compétences sont décrites par Retour (2006) comme ne pouvant être imitées en raison de leur spécificité, de leur caractère tacite et de leur complexité, c'est ce qui les rend stratégiques pour l'entreprise. Les compétences maîtrisées par l'entreprise deviennent distinctives, de ce fait, elles possèdent les spécificités suivantes : peu nombreuses donc complète le principe de rareté, propre, difficile à imiter et invisibles pour les concurrents (Cité par Dejoux, 2005). Contrairement aux ressources financières et technologiques, la RH est difficilement substituable voir non substituable. Comme le confirment Wright & al (1994), la RH est l'une des ressources qui ne peut avoir de substitut, car elle a la spécificité d'être non obsolète.

Le principe d'organisation stipule que pour un gain d'avantage concurrentiel, les ressources doivent être organisées. Suivant ce cheminement, une entreprise doit veiller à ce que sa RH soit structurée au travers des processus de développement des connaissances et compétences, leurs partages, la coordination, la communication pour instaurer une culture d'entreprise et un climat social qui encourage à la fois le travail d'équipe et individuel. D'où l'importance pour l'entreprise d'investir dans la mise en place des pratiques de la GRH.

### **3.3. Ressource humaine et compétitivité**

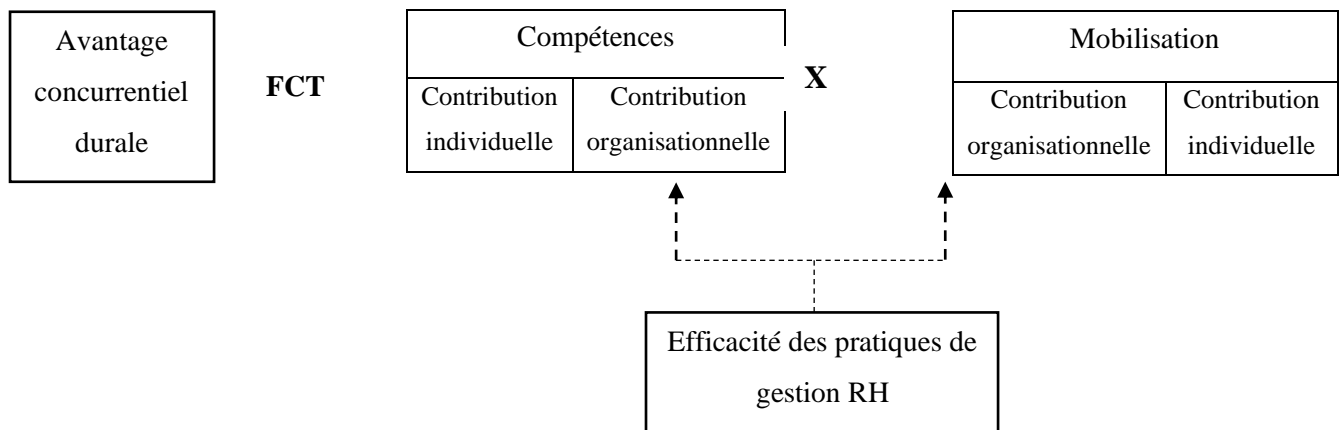
A l'aube du passage de l'ère de la fonction de personnel à celle de la fonction RH, on s'est déjà rendu compte du rôle majeur de la RH dans la compétitivité des entreprises. L'acteur stratégique est celui qui possède les caractéristiques de création de valeur, de rareté,

d'inimitabilité et de non substitution et qui viennent renforcer les attributs de cette RH pour aboutir à un avantage concurrentiel.

Bayad (2001) admet que la compétitivité des entreprises peut être expliquée et appréhendée par les compétences RH. Dans ce sens, la compétitivité RH repose sur trois éléments : la capacité à réunir les compétences individuelles et collectives, l'organisation et le mode de fonctionnement de l'entreprise, la motivation et l'implication de l'ensemble du personnel.

L'acquisition d'un avantage concurrentiel durable ne peut se faire qu'au travers de l'existence d'une RH difficile à dupliquer par les concurrents. D'après Wright & al (1994) « *la ressource humaine est une source d'avantage concurrentiel que si des pratiques de gestion bien définies sont mises en place pour les encadrer efficacement* ». Donc, par souci d'efficacité et d'efficience, l'entreprise devra mettre en place les systèmes de gestion de sa RH adéquats pour accroître sa performance.

**Figure 12** : Rôle de la RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable



**Source** : Grisé & al, « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », Document de travail, 013, Université Laval, Québec, Canada, 1997, p 8

Le modèle de Grisé & al (1997) explique le processus d'obtention d'un avantage concurrentiel durable en intégrant la RH au travers de leurs compétences et leurs mobilisations en appui sur l'efficacité des pratiques de la gestion RH. Ils précisent que : « *les pratiques de gestion des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans l'obtention d'un avantage concurrentiel à travers le développement d'un réservoir de capital humain de qualité et la mise en œuvre de pratiques de mobilisation des ressources humaines* ». Les pratiques dont ils parlent font référence à la sélection, l'évaluation, la formation et la rémunération, sans oublier la mobilisation de la RH.

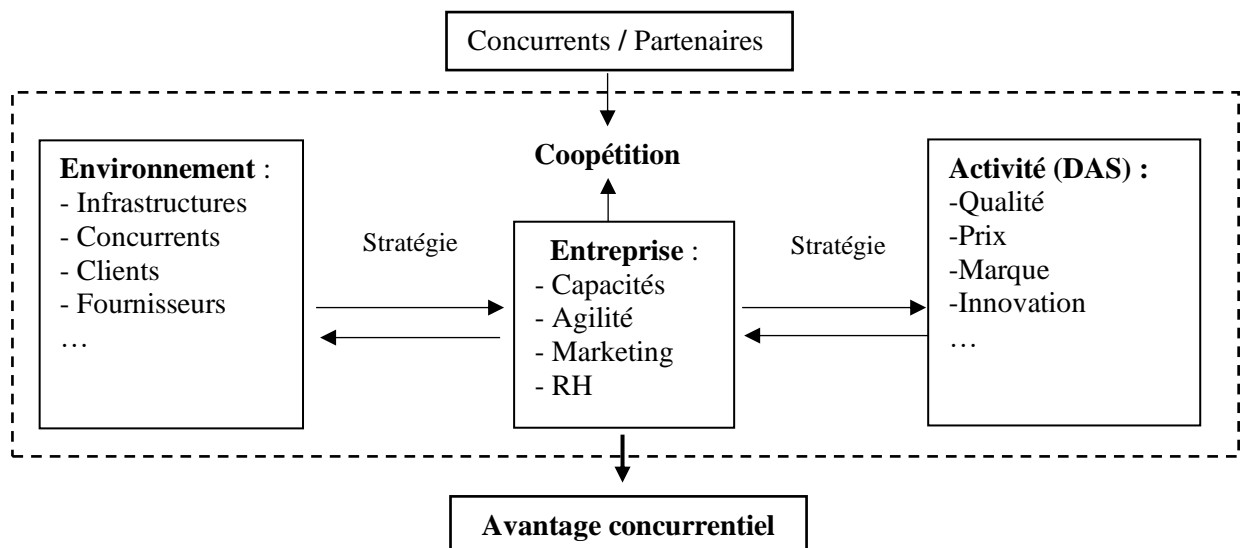
La contribution dans le développement des compétences individuelles ou collectives doit s'appuyer sur une expérience de travail, une stratégie de recrutement au travers d'une planification des effectifs, du processus de sélection et les programmes de formation qui participent activement à la création et au développement des qualifications des employés. La mobilisation repose sur l'ensemble des efforts (individuels et organisationnels) pour exploiter au maximum les capacités de la RH : volonté à fournir des efforts, climat des relations, responsabilité, système de rétribution, carrière, partage d'information, créativité, etc.

Les résultats de Godih (2017), lui ont permis d'arriver au constat que l'entreprise a besoin d'améliorer sa politique RH via la formation et le recrutement, ou de disposer d'un centre de formation interne. Cela permettra à la RH d'être un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise, qui doit veiller à renforcer sa stratégie RH et à l'améliorer de façon constante et continue.

Pour répondre à cette quête de compétitivité de l'entreprise, non seulement les individus doivent avoir les compétences nécessaires pour effectuer les tâches et être motivé à l'accomplissement du travail, mais l'organisation elle-même doit se structurer en mettant en place les pratiques et systèmes de gestion adéquats pour gérer les compétences et les mobiliser pour aboutir à un capital RH unique.

Suivant le cheminement du modèle sur le processus de compétitivité des entreprises, nous complétons ce dernier afin de mieux apprécier le rôle de l'avantage concurrentiel comme levier de compétitivité des entreprises.

**Figure 13** : Processus de compétitivité des entreprises



Source : Complété par nos soins.

## Conclusion

La compétitivité des entreprises s'appuie sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel que l'entreprise essaie de préserver et de développer afin d'avoir une longueur d'avance sur la concurrence. Ainsi, l'avantage concurrentiel est obtenu lorsqu'une organisation a un avantage important et durable par rapport à ses concurrents et lorsqu'elle attire des acheteurs.

Certaines entreprises ont un avantage simplement parce qu'elles sont la société ou la marque la plus connue sur le marché. Certaines y parviennent en produisant le produit de la meilleure qualité ou en ayant des attributs que d'autres produits n'ont pas, certaines entreprises ont le prix le plus bas, tandis que d'autres offrent le meilleur support et le meilleur service dans l'industrie (Baines, 2011). D'autres encore sont compétitives grâce à leurs grandes tailles (Katlan Ben Mlouka, 2007).

En appui sur le modèle tripolaire « ESO » au travers de l'environnement, la stratégie et l'organisation qui sont les trois axes sur lesquels s'appuie toute entreprise pour bâtir son avantage concurrentiel. Nous avons développé tout au long de ce chapitre différents éléments qui aident l'entreprise à acquérir ou à développer son avantage concurrentiel.

Dans la première section, nous avons développé ce qu'est un avantage concurrentiel et comment une entreprise peut l'acquérir après un diagnostic de ses forces et faiblesses en interne et de ses opportunités et menaces en externe. Le premier permet d'évaluer les activités pour vérifier celles qui créent de la valeur et l'évaluation des ressources tangibles et intangibles. Le second fait appel à l'analyse de l'environnement externe pour évaluer les concurrents et les autres éléments qui affectent le positionnement de l'entreprise sur le marché.

Le diagnostic par les différents outils du management stratégique que nous avons développés va aider l'entreprise à se positionner grâce à une stratégie. Que ce soit une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation, pour Porter, ces voies permettent à l'entreprise de se positionner avec un avantage préalable de coûts ou de différenciation.

La stratégie est connue pour être une source de performance, car elle permet d'agir en tenant compte de l'environnement et des aspects internes pour créer un avantage concurrentiel (Godih, 2017). Comme nous l'avons développé dans la seconde section, un avantage n'est pas éternel, ce dernier possède un cycle de vie, il est donc périssable ou finit par être connu par la concurrence. Le recours aux stratégies est donc primordial pour trouver un nouvel avantage ou renforcer celui déjà acquis.

Ainsi, il existe des stratégies que ce soit selon son positionnement de leader, challenger ou de suiveur, ou alors en allant se développer via des stratégies intensives, intégratives ou de diversification pour accroître ses parts de marché et/ou pour les renforcer. Il existe également des stratégies d'action qu'utilise l'entreprise face au concurrent toujours dans l'optique de préserver son avantage soit par l'affrontement, l'évitement ou la coopération avec les concurrents.

Pour le côté organisationnel, nous avons évoqué dans la troisième section le rôle des capacités organisationnelles qui participent activement au développement de l'avantage concurrentiel. Les capacités favorisent l'innovation et la créativité par les ressources disponibles ou alors par les modes de gestion de ces capacités pour atteindre l'objectif de création de valeurs. Par ailleurs, nous avons développé le concept d'agilité organisationnelle qui est une réponse de l'entreprise aux changements et à l'évolution de son environnement, de ce fait être flexible par rapport à ses concurrents est aussi un avantage.

La ressource humaine est l'élément essentiel au sein de l'organisation sans elle, les objectifs ne pourraient être atteints. Au fil du temps, les travaux sur la RH ont confirmé son rôle stratégique et que sa détention est en soi un avantage concurrentiel. L'ensemble des connaissances et des compétences individuelles ou collectives forment le réservoir de l'entreprise, en le mobilisant cela permet d'aboutir à un capital organisationnel unique que les concurrents ne pourraient avoir.

L'avantage concurrentiel peut donc être obtenu et développé de différentes façons, c'est ce qui va permettre à l'entreprise de jouir d'un positionnement concurrentiel et lui servir de levier à actionner pour créer de la valeur et être plus compétitive.

Chapitre III :

Paysage concurrentiel  
&  
méthodologie de recherche

### **Introduction**

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel appuyé par la disparition des frontières et l'accélération des échanges, l'entreprise doit être compétitive pour survivre. Elle doit mettre en place une stratégie adaptée à son environnement pour continuer à exister. Donc le choix d'une stratégie pour demeurer compétitive dépend de l'environnement, autrement dit du climat concurrentiel, du secteur d'activité et du contexte économique.

Dans ses travaux, Yacine (2018) estime que l'ouverture commerciale a un grand impact sur l'évolution économique à court et à long terme. Dans le cas algérien, ce dernier s'est avéré positif sur le court terme, mais négatif sur le long terme ce qui s'explique par la dépendance aux hydrocarbures, ce qui fait de l'Algérie un pays consommateur.

De par cette dépendance et dans le cadre de l'analyse de la compétitivité des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia, il est important de décrire le contexte et l'environnement économique algérien. Cela nous amène à étudier la compétitivité de l'Algérie, la structure du commerce extérieur et les secteurs porteurs, notamment celui de l'agroalimentaire susceptible à la diversification hors hydrocarbures afin de mieux cerner les contours de ce travail et le contexte d'évolution des entreprises.

Par ailleurs, il est important de présenter la démarche méthodologique engagée qui est une étude qualitative de cas multiples de type descriptive et explicative. D'expliquer le choix de la wilaya de Bejaia comme terrain d'étude, des trois sous-secteurs d'activités (lait, corps gras, boissons) ainsi que les grandes industries sélectionnées pour appréhender le terrain d'étude.

De ce fait, ce chapitre sera réparti en trois sections : la première concernera l'Algérie et la compétitivité au travers de l'ouverture commerciale, du commerce extérieur et de la position mondiale de l'Algérie, autrement dit sa compétitivité. La deuxième portera sur l'industrie agroalimentaire qui se trouve être l'objet de ce travail, au travers de l'étude de l'économie hors hydrocarbures, de l'analyse de l'industrie agroalimentaire et de la présentation détaillée des sous-secteurs sélectionnés pour ce travail. Enfin, la troisième portera sur la méthodologie de recherche qui retrace l'architecture de notre enquête, du choix de la wilaya de Bejaia comme terrain d'étude et la présentation des entreprises sollicitées pour répondre à la problématique de recherche.

## **Section 01 : L'Algérie face à la compétitivité**

En termes de compétitivité, il est important pour une nation d'être ouverte au monde extérieur et d'interagir avec ce dernier. Ces interactions se présentent sous forme d'exportations et d'importations de produits en tout genre qui permettent à l'économie de subsister et d'interagir avec le monde extérieur.

Dans le cas de l'Algérie, l'ouverture économique revient à quelques décennies seulement suite à une période de contrôle étatique et une dépendance accrue aux rentes pétrolières, ce qui a plongé le pays dans un gouffre financier. Pour s'en sortir, la seule porte ouverte était de faire appel aux aides externes dont les accords préconisaient l'ouverture économique en réduisant, voir en supprimant les barrières tarifaires et douanières, chose que l'Algérie a accepté de faire pour s'en sortir.

Dans cette section, nous allons voir les différentes étapes qui ont amené l'Algérie vers une ouverture économique. Le commerce extérieur va nous permettre de mieux comprendre cette dépendance aux hydrocarbures et la faiblesse des autres industries à couvrir la part importante des importations. Enfin, nous allons aborder la compétitivité de l'Algérie au travers de sa position en comparaison aux autres pays, la part de chaque indice et les efforts de l'Algérie dans l'amélioration de sa compétitivité.

### **1. Ouverture économique**

Depuis l'indépendance, l'Algérie a instauré une protection du commerce extérieur en instaurant des tarifs à l'importation et un contrôle des changes. En optant pour le système socialiste, le pays a mis en place la stratégie « d'industries industrialisantes » orientée vers le marché local, leur objectif été de valoriser et de développer les ressources énergétiques et construire une base industrielle pouvant se substituer aux importations (Lefgoum, 2017). Durant cette période, plus de 80 % des entreprises publiques monopolisaient et contrôlaient le commerce extérieur (Habbiche, 2017).

Le secteur hors hydrocarbures n'a jamais pu répondre à la demande intérieure, ce qui a contraint l'Etat à faire appel à l'endettement extérieur pour recouvrir le déficit enregistré par cette stratégie en 1980. La baisse des prix du brut et le choc pétrolier de 1986 n'ont fait qu'aggraver la situation en confirmant l'échec de cette stratégie.

Cet échec a contraint le gouvernement en 1987-1988 à revoir sa politique commerciale, en remettant en cause le monopole de l'Etat. Pourtant, ce n'est qu'avec le passage vers

l'économie de marché en 1990 que l'Algérie a réellement commencé à mettre en place des dispositifs pour le commerce extérieur en optant pour les programmes d'ajustement structurels (PAS) mis en place par la banque mondiale, le FMI (fonds monétaire international) et l'Union Européenne. Le PAS n'est qu'un moyen pour redynamiser les économies en développement, en voulant s'ouvrir au monde le pays doit s'ajuster aux règles de libre-échange (Kifani, 2017).

C'est en 1994 qu'a eu lieu la libéralisation totale du commerce extérieur, mais il aurait fallu attendre 1996 pour que les pouvoirs publics mettent en place un ensemble de dispositifs pour encourager les exportations hors hydrocarbures et préparer les entreprises locales à la concurrence étrangère (Lefgoum, 2017). C'est par ailleurs à cette même année que l'Algérie a fait sa première demande d'intégration à l'OMC, qui a été refusé vu la non-conformité aux engagements tarifaires exigés par l'OMC (Abbas, 2009). Ce refus est lié à la peur de l'Algérie de perdre ses avantages tarifaires sur le gaz, l'essence et le gaz oil en allant s'aligner avec le reste du monde (Grim, 2017).

**Tableau 07 : ouverture commerciale de l'Algérie (1986-1997)**

Unité : en % du PIB

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
<b>Importations</b>	23,17	18,41	22,60	28,51	24,94	23,6	23,87	23,14	26,05	28,99	23,95	21,34
<b>Exportations</b>	17,43	18,06	18,72	19,13	19,35	19,21	20,67	20,16	20,88	21,86	22,05	23,17
<b>Taux d'ouverture</b>	40,6	36,47	41,32	47,64	44,29	42,81	44,54	43,3	46,93	50,85	46	44,51

Source : calculé à partir des données de la banque mondiale

Le taux d'ouverture commerciale permet de mesurer la relation commerciale que possède l'Algérie avec le monde externe, dont le calcul résulte de la somme des importations et des exportations par rapport au PIB <sup>5</sup>.

Les résultats font que la variation du taux d'ouverture durant la décennie 1986-1996 revient aux fluctuations des prix de l'or noir. La chute des prix en 1986 (13,53 USD) a engendré la baisse des exportations des hydrocarbures, ce qui confirme que même l'Algérie protectionniste, dépendait déjà des hydrocarbures. La hausse du taux d'ouverture n'est autre que le fruit de la hausse des prix du baril sur le marché mondial en 1990 puis en 1995. Même

<sup>5</sup> Méthode de calcul identifié par le ministère du commerce algérien vue la divergence dans les modes de calcul d'un pays à un autre.

si le PAS donne l'effet d'une hausse de ce taux, pourtant, il décroît pour les années suivantes, ce qui confirme la dépendance au prix du baril.

La fin du PAS en 1998 a engagé l'Etat dans la mise en place d'un plan de relance de l'économie avec la privatisation des entreprises publiques économiques (EPE) pour favoriser le rôle régulateur de l'Etat et limiter son monopole (Kifani, 2017). La privatisation visait la réduction du gaspillage, la mauvaise allocation des ressources et la libéralisation de l'économie en faveur d'investisseurs privés.

Pour assurer cette privatisation, le gouvernement a mis en place un programme de mise à niveau des entreprises pour les moderniser et développer leurs modes de gestion afin de promouvoir la compétitivité des entreprises.

Le PAS a aussi servi de catalyseur au processus d'ouverture à la concurrence étrangère en acceptant de créer des zones de libre-échanges. (Abbas, 2012). L'Algérie a de ce fait enclenché ce processus pour améliorer sa compétitivité avec un accord d'association avec l'Union Européenne (UE) à Barcelone en 1995, mais signé en 2002 et entré en vigueur en 2005. L'accord avec Union du Maghreb Arabe (UMA) qui regroupe l'Algérie, Tunisie, Maroc, Lybie et la Mauritanie crée en 1989. Un autre accord avec la grande zone arabe de libre-échange (GZLE) engagé en 2004, mais entrée en vigueur en 2009 (Abbas, 2012 ; Lefgoum, 2017). Ces accords vont aider le pays à s'ouvrir au monde économique et commercial et appuyer le processus de négociation pour l'accession à l'OMC.

Entre temps, une nouvelle stratégie d'industrialisation a été lancée en 2007 pour insérer l'Algérie encore plus dans l'économie mondiale en choisissant les secteurs les plus porteurs dans l'objectif d'accroître la part de l'industrie dans le PIB, diversifier les exportations, accroître la contribution de l'industrie à la création d'emploi (Talahite, 2010). Cette démarche a orienté la stratégie vers de nouvelles configurations pour aller plus loin que les zones industrielles, vers des clusters, technopoles pour renforcer les relations entre les différents acteurs économiques, administratifs et de formation.

Depuis la signature de ses accords, l'Algérie continue à émettre des demandes d'intégration à l'OMC, mais sans y être acceptée à nos jours. Le pays continue également à mettre en place des ordonnances pour régulariser les opérations d'importations et d'exportations.

**Tableau 08** : Ouverture commerciale de l'Algérie (1998-2019)

Unité : en % du PIB

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Importations</b>	22,52	22,78	20,79	22,01	25,63	23,87	25,65	24,07	21,92	24,87	28,71
<b>Exportations</b>	23,39	23,72	26,03	25,31	25,30	25,84	27,51	28,65	29,84	30,10	30,76
<b>Taux ouverture</b>	45,91	46,5	46,82	47,32	50,93	49,71	53,16	52,72	51,76	54,97	59,47
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Importations</b>	35,95	31,42	28,69	28,51	30,40	31,93	36,52	35,05	33,22	32,34	29,47
<b>Exportation</b>	26,57	28,97	30,56	30,63	30,41	30,18	29,35	28,48	29,44	30,11	30,62
<b>Taux ouverture</b>	62,52	60,39	59,25	59,14	60,81	62,11	65,87	63,53	62,66	62,45	60,09

Source : calculé à partir des données de la banque mondiale, 2020

Le taux d'ouverture est resté quasi stable jusqu'aux années 2000-2002 où il connaît une hausse qui correspond en réalité à la hausse des prix du baril sur le marché mondial. Malgré les différentes mesures mises en place par l'Etat, ce taux reste toujours dépendant des fluctuations des prix du pétrole. Le pique dans les prix du pétrole en 2008 (94,1 USD) ont fait croître le taux d'ouverture, pourtant durant cette même année la crise des subprimes a bouleversé le monde économique, néanmoins, les pays exportateurs d'hydrocarbures ont en profité, notamment l'Algérie pour redresser son compte en générant un excédent de 38,9 milliards USD.

A partir de 2009, l'accélération du commerce mondial au lendemain de la crise a généré une croissance dans les prix du pétrole avec 107 USD en 2011, 109 UD en 2012, 105 USD en 2013, ce sont les taux les plus élevés jamais enregistré des prix du baril. De 2014 à 2019 (96,26 - 62,98) les prix ont connu une forte baisse en atteignant les 40,68 USD en 2016. Le taux d'ouverture avoisinant les 60 % d'ouverture de 2009 à 2019 est lié aux quantités importantes des produits importés par l'Algérie.

L'ensemble des mesures prises par le gouvernement avec la désindustrialisation, le démantèlement du secteur public en faveur du secteur privé même s'il ne cesse de croître (en 2016 le secteur privé représente 65 %), la mise à niveau des entreprises, l'appui au développement des PME/PMI n'ont pas suffi pour créer une économie de marché. En parallèle, les échanges avec l'UE, l'UMA et la zone arabe sont aussi importants, mais restent insuffisants, les restrictions sur les produits importés dont les listes sont modifiées à chaque mise à jour de la loi de finances ne changent rien à la situation économique.

L'Algérie dépend à nos jours de la rente pétrolière, ce qui la rend de plus en plus vulnérable à faire face à une économie sans pétrole. D'autant plus qu'il y a eu une ouverture extérieur contrôlée, mais pas une réelle libéralisation, d'après Talahite (2010), il ne faut pas confondre marché et secteur privé, d'autant plus que le secteur privé est fondamentalement soumis au dirigisme étatique.

## 2. Le commerce extérieur

L'ouverture des barrières algériennes a permis l'échange de biens et services avec le reste du monde, toutefois, ces échanges demeurent insatisfaisants en vue de la dépendance à l'exportation des hydrocarbures et l'importation de biens multiples et diverses pour couvrir la consommation nationale.

La situation actuelle du commerce extérieur du pays ne connaît pas de grands changements. Selon le rapport du SIGAD (Système d'Informations et de Gestion Automatisé des Douanes), les résultats en termes de commerce extérieur pour 2020 sont de 34,39 milliards USD en importations, contre 23,79 milliards USD en exportations. En comparaison avec 2019, le pays enregistre une baisse de 17,99 % pour les importations et 33,57 % en exportation. La baisse des importations est favorable pour le pays, mais dans ce cas elle est suivie par la baisse des exportations. Le taux de couverture des importations par les exportations est de 69,19 %.

**Tableau 09** : Résultats du commerce extérieur (2018 – 2019)

Unité : Milliards USD

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Evolution</b>
<b>Importations</b>	41,93	34,39	-17,99
<b>Exportations</b>	35,82	23,79	-33,57
<b>Balance commerciale</b>	-6,11	-10,60	73,39
<b>Taux de couverture</b>	85,43	69,19	

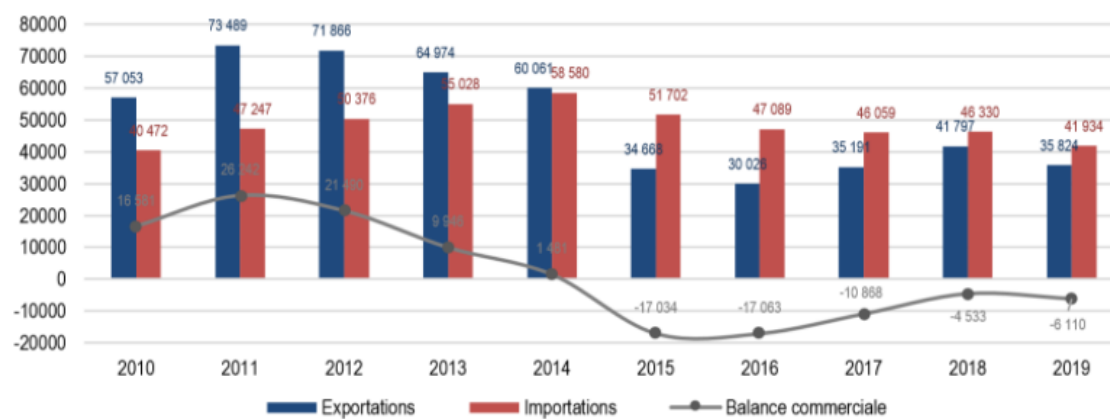
Source : Rapport du SIGAD, 2020

L'analyse du contenu des exportations du pays est représentée par les hydrocarbures qui couvrent 90,52 % pour 2020, la différence regroupe un ensemble de produits avec 9,48 %, soit un taux trop marginal pour peser sur le poids de l'économie.

Lorsqu'on s'intéresse de plus près aux exportations hors hydrocarbures, la rétrospective de la dernière décennie montre que le taux était et reste marginal en comparaison avec les exportations avec hydrocarbures. En 2010, ce taux était de 2,67 % du total des exportations, soit 1,53 milliards USD, pourcentage qui a augmenté en 2011 de 35,12 % pour atteindre 2,81

%. En 2012, elles ont connu une légère hausse de 6 % soit 2,96 %, s'en suit en 2013 une hausse à peine remarquable de 5 % soit un total de 3,28 %.

**Figure 14** : Echanges commerciaux de l'Algérie



Source : Rapport du SIGAD, 2020

En 2014, les exportations ont connu une hausse de 4,47 % soit une augmentation de 39,52 % en comparaison à 2013. En 2016, les exportations hors hydrocarbures étaient de 6,16 % soit 1,78 millions USD chiffre en baisse de 9,55 % par rapport à 2015. Par contre en 2018, les exportations hors hydrocarbures ont enregistré une hausse jamais enregistrée auparavant avec une croissance de 46,63 % par rapport à 2017 pour atteindre 6,87 % des exportations.

Les importations de l'Algérie sont en faible baisse depuis quelques années, depuis l'introduction des restrictions à l'importation une légère baisse a été enregistré allant de 46 330 millions USD en 2018 à 41 934 millions USD en 2019, soit un écart de -6 110 millions USD, puis à 34 391 millions USD en 2020, soit un écart de -10 595. Les derniers chiffres disponibles concernant l'année 2020 où les exportations hors hydrocarbures représentent 9,48 % des exportations globales soit 2,26 millions USD, contre 2,58 millions USD à la même période de 2018, soit une baisse de 12,59 %.

Les exportations de façon générale étaient essentiellement destinées à cinq pays clients pour 2020 dont le premier est l'Italie avec 14,47 % suivi de près par la France avec 13,69 %, puis l'Espagne, la Turquie et la Chine dont les taux sont respectivement de 09,48%, 08,91 %, 04,89 %. La différence est destinée au reste du monde réparti sur 138 pays.

Le principal fournisseur de l'Algérie est la Chine avec 16,81 %, suivie par la France, Italie, l'Allemagne et l'Espagne avec des taux respectifs de 10,60 %, 07,06 %, 06,48 % et 06,22 %. Le reste provient de 179 pays différents.

**Tableau 10** : Les principaux clients et fournisseurs de l'Algérie en 2019

Fournisseurs		Clients	
Pays	Taux	Pays	Taux
Chine	16,81 %	Italie	14,47 %
France	10,60 %	France	13,69 %
Italie	07,06 %	Espagne	09,84 %
Allemagne	06,48 %	Turquie	08,91 %
Espagne	06,22 %	Chine	04,89 %
Total	47,17 %	Total	51,80 %

Source : établi par nos soins à partir des données de la SIGAD, 2020

Outre les hydrocarbures, les produits principaux qu'exporte l'Algérie à ces pays sont : les demis produits avec 1,61 millions USD, les biens alimentaires avec 442,59 millions USD, les biens d'équipements industriels avec 90,81 millions USD, les produits bruts 71,52 %, les biens de consommation non-alimentaires 39,06 millions USD et les biens d'équipements agricoles 300 000 USD. Les biens alimentaires, les équipements industriels, les équipements agricoles et les biens de consommation sont les seuls à avoir connu une hausse (8,53 %, 9,46 % et 26,28 %, 7,25%) en comparaison avec 2019.

Vu l'incapacité du pays à répondre aux besoins de consommation globale, les taux d'importations sont très importants. La liste des produits importés comprend les biens d'équipements industriels avec 09,15 milliards USD, les demi-produits avec 07,96 millions USD, les biens alimentaires avec 8,09 milliards USD, les biens de consommation non-alimentaires 5,75 milliards USD, les produits bruts avec 2,29 milliards USD, les lubrifiants et énergie avec 9,15 milliards USD, enfin les biens d'équipements agricoles 205,94 millions USD. L'ensemble de ces produits ont connu une baisse en comparaison à l'année précédente exception faite aux biens alimentaires et les produits bruts avec 0,28% et 14,27 %.

Les échanges avec le monde extérieur font que l'Algérie entretient des relations commerciales avec ce dernier. Cependant, les différents résultats présentés ci-haut confirment que l'Algérie dépend entièrement de sa rente pétrolière. La composition invariée des exportations et le taux des importations beaucoup trop élevé fait qu'il ne peut être recouvert par les exportations.

### 3. Compétitivité de l'Algérie

La compétitivité de l'Algérie est un élément important pour comprendre l'évolution de l'économie et la compétitivité. Pour mesurer cette compétitivité, nous allons nous appuyer sur le rapport du WEF qui est le seul à avoir des données sur la compétitivité de l'Algérie. Il s'appuie sur un ensemble d'indicateurs qui permettent d'analyser la situation de différentes nations, dont l'Algérie.

Selon le « Global Competitiveness Report » mis en place par le WEF, l'Algérie a connu une variation dans son classement de 2003 à 2019. Vue la situation sanitaire qu'a traversé le monde en 2020, le WEF a fourni un rapport sur le redressement des économies après la pandémie sans y avoir intégré l'Algérie.

**Tableau 11** : Classement de l'Algérie selon le WEF (2003-2019)

Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Classement</b>	74/102	71/104	78/117	76/115	81/133	99/134	83/133	86/139	87/142
<b>Score</b>	N. A	3.67	3.46	3.9	3.91	3.71	3.95	3.96	3.96

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Classement</b>	110/144	100/148	79/144	87/144	87/138	86/137	92/140	89/141
<b>Score</b>	3.72	3.79	4.08	3.97	3.98	4.07	53.8	56.3

Source : Rapports du WEF (2003-2019)

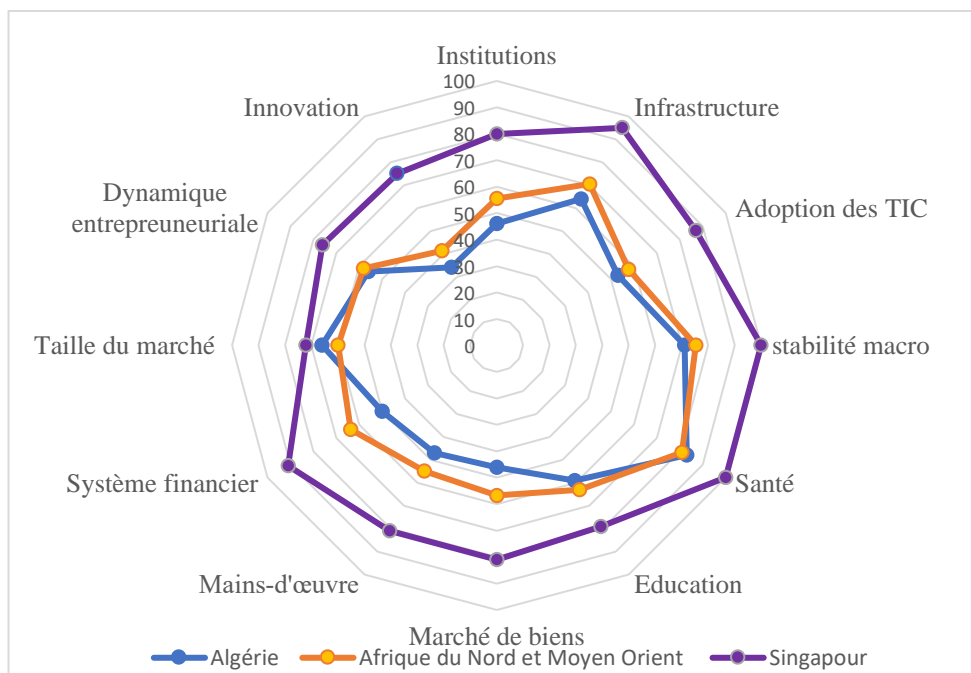
Le rapport a inclus l'Algérie dans ses rapports à partir de 2003, le calcul du classement s'établit sur une comparaison d'un total de 12 piliers regroupant chacun un ensemble d'indicateurs que l'organisme a mis en place. Le calcul du score est en fonction d'un algorithme qui regroupe des indices concernant le niveau social et l'environnement du pays dont le résultat est classé suivant une échelle de mesure allant de 1 à 7, de sorte que 7 représente le maximum à atteindre. En 2019, Singapour est le pays numéro 01 en enregistrant un score de 85/100.

Le score de l'Algérie de 2003 à 2007 a connu une hausse arrivant à 3,91 pour un classement de 81. En 2008, un léger recul dans le score, mais qui croit les années suivantes jusqu'en 2012 avec une position de 87 sur 142 pays. En 2012, elle atteint une place de 110 sur 144 pays, ce qui est très mauvais et en dit long sur la compétitivité du pays. En 2013 et 2014, le pays enregistre une amélioration dans son score et son classement jusqu'à atteindre la 79<sup>e</sup>

place. L'Algérie a cependant régressé en 2015 avec un score de 3,97 qui croit jusqu'en 2017 pour atteindre le score de 4,07 et une place de 86 sur 137 pays.

La variation des scores à partir de 2018 revient au fait que le WEF a modifié le calcul de ses indices en suivant des agrégations de notes en prenant la moyenne de chacun des 12 piliers, de sorte qu'il ne s'agit plus d'une échelle de 1 à 7, mais d'un score où 100 représente le score idéal. L'Algérie enregistre alors un score de 53,8 et de 56 pour un classement de 92 et de 89 sur 141 respectivement pour 2018 et 2019. On s'aperçoit directement que la fluctuation dans la position de l'Algérie est liée au cours des hydrocarbures.

**Figure 15 :** Compétitivité de l'Algérie selon le WEF



**Source :** établi par nos soins à partir des données du WEF, 2019

Les résultats de l'Algérie pour 2019 en comparaison avec ceux de la région Nord Afrique et Moyen-Orient montrent que l'Algérie a un niveau de développement quasi identique à ce dernier. Par contre la comparaison avec le classement mondial (voir tableau 12) en prenant en référence le pays numéro 01 de ce classement qui est Singapour. Pour chacun des piliers, l'Algérie a encore beaucoup d'efforts à faire surtout en ce qui concerne le système financier et les institutions pour lesquels l'Algérie est à la 111<sup>e</sup> place, la main-d'œuvre à la 131<sup>e</sup> place et le marché de bien à la 125<sup>e</sup> place. Cela explique la difficulté des entreprises algérienne à faire confiance au système financier, à trouver des financements ou à trouver des investisseurs pour le domaine financier.

**Tableau 12** : Classement des indicateurs de compétitivité de l'Algérie en 2019

<b>Piliers</b>	<b>Classement (141 pays)</b>	<b>Score (0- 100)</b>	<b>Score (Singapour)</b>
Institutions	111	46	80
Infrastructures	82	64	95
Adoption des TIC	76	53	87
Stabilité Macroéconomique	102	71	100
Santé	56	83	100
Education	85	59	79
Marché de biens	125	46	81
Mains-d'œuvre	131	47	81
Système financier	111	50	91
Taille du marché	38	66	72
Dynamique entrepreneuriale	93	56	76
Innovation	86	34	75
<b>Total</b>	89	56,3	85

Source : Rapport du WEF, p50, 2019

Le marché de biens de l'Algérie est à la 125<sup>e</sup> ce qui indique qu'elle doit faire en sorte d'intervenir en termes de tarifs douaniers, de taxes et tout autre point qui participerait à son amélioration. Le plus inquiétant encore est la main-d'œuvre avec une position à la 131<sup>e</sup> place classement alarmant en termes de ressources humaines, le pays devrait investir pour améliorer cette position ce qui réduirait le taux de chômage d'une population jeune. Quant à la stabilité macroéconomique, le pays enregistre un taux d'inflation et de dettes importantes, des mesures devrait être prises pour les réguler.

Suivant la définition que nous avons retenu sur la compétitivité d'une nation qui stipule qu'une nation compétitive est celle qui a : « *la capacité de produire des biens et services qui passent avec succès le test de la compétition internationale tout en garantissant aux citoyens du pays un niveau de vie à la fois croissant et soutenable* ». Ces conditions sont encore loin d'être atteintes par l'Algérie, beaucoup d'efforts sont encore à faire pour y arriver. En parcourant les indicateurs qui détaillent chacun des piliers, nous avons prélevé quelques leviers sur lesquels l'Algérie devrait investir et même développer pour améliorer ses résultats : la réduction de la corruption (35), le financement des entreprises (3,8), l'inflation (4,9), encouragement à l'innovation via le dépôt de brevets (0,03) et la création de centres de recherche (0,04).

Selon une étude de perspective faite par Boukha-Hassane (2013) en s'appuyant sur un modèle de simulation pour la diversification de l'économie algérienne d'ici 2030. Les résultats de ce dernier stipulent qu'avec un prix du baril fixé à au moins 100 USD, une croissance des exportations des hydrocarbures de 2 % par an, une exportation de services à 10 % et celles des produits manufacturiers à plus de 15 % de croissance durant 20 ans ne suffirait pas à l'Algérie pour se diversifier. Ce qui confirme la difficulté du pays à se détacher de la rente pétrolière, mais cela n'est pas impossible, car d'autres pays ont essayé et ont réussi à se diversifier, comme c'est le cas pour le Mexique et l'Indonésie.

## Section 02 : Le secteur des industries agroalimentaires (IAA)

Cette dernière décennie fut marquée par de nombreuses mutations économiques régies par des programmes gouvernementaux pour développer la performance du pays. L'Algérie a alors mis en place deux programmes quinquennaux qui s'étendent de 2010 à 2014 pour le premier et de 2015 à 2019 pour le second.

La mise en place du premier plan a joué un rôle majeur dans l'économie, on peut d'ailleurs observer ces derniers sur le tableau 13. Suite à ce programme, le pays a pu réduire sa dette extérieure et enregistrer un excédent considérable et par ailleurs améliorer les résultats de la balance commerciale sans oublier les effets positifs enregistrés sur le plan social. Pourtant, malgré ces résultats, l'économie en marge des hydrocarbures reste insignifiante (Cherit & Ben Elhadj, 2015).

À la vue de la dépendance aux hydrocarbures et de la difficulté du pays à se diversifier, l'Algérie a mis en place le second programme de croissance économique dont l'objectif est de générer des recettes fiscales supplémentaires en investissant dans les secteurs à forte valeur ajoutée tel que l'industrie agro-alimentaire, les énergies renouvelables, etc. Ce programme a pour objectif la diversification de l'économie à l'horizon 2020-2030.

Les principaux objectifs de ce programme sont : stimuler la production nationale, mise en place de barrières à l'importation, faciliter les partenariats avec des investisseurs étrangers pour créer des projets rentables, diversification des ressources du pays en dehors des hydrocarbures, moderniser l'administration et le secteur fiscal (Sehroune, 2017).

### 1. Performance de l'économie

Avant de nous intéresser aux secteurs hors hydrocarbures qui dynamisent l'économie, nous devons comprendre l'évolution de l'économie suite à la mise en place des programmes gouvernementaux. Le tableau ci-après retrace les performances économiques de l'Algérie en fonction du PIB durant la période de la mise en place des deux plans quinquennaux.

**Tableau 13** : Evolution du PIB (2010 à 2019)

Unité : MDS USD

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	161.205	200.015	209.063	209.755	213.809	165.979	160.033	167.390	173.758	169,988
Taux de croissance (%)	17.48	24.07	4.52	0.33	1.93	-22.37	-3.58	4.6	3.80	-2,17

Source : Banque mondiale, 2020

Les résultats enregistrés pour le premier plan quinquennal (2010-2014) laissent apparaître un taux de croissance positif. Le pays enregistre une forte croissance du PIB en 2010 et en 2011 pour baisser les années suivantes, mais tout en restant positif. Cette baisse n'est pas seulement due au programme ou à sa défaillance, mais à la chute du prix du brut au niveau mondial.

Lors du second plan quinquennal (2015-2019), la croissance est négative en 2015-2016 du fait de l'impact des prix du brut et de la mise en place des réformes via les diverses lois de finances pour la relance de l'investissement local et la limitation des importations. La reprise de la croissance positive en 2017 enregistre un taux très faible même l'année d'après, suite à la hausse des prix du brut sur le marché. Cela nous amène à dire qu'il ne suffit pas de mettre en place un programme de développement hors hydrocarbures alors qu'il y a une insuffisance de financements pour le soutien des entreprises et le manque de qualification de la main-d'œuvre.

**Tableau 14** : Croissance du PIB (en volume)

	2015	2016	2017	2018	2019
PIB	3,7	3,2	1,3	1,4	0,8
PIB hors hydrocarbures	5	2,2	2,1	3,3	2,4

Source : données de l'ONS, 2020

Les résultats qu'enregistre l'Algérie sur le taux d'évolution du PIB en volume suite au dernier plan quinquennal montrent qu'il y a une très légère amélioration en 2018 en comparaison avec 2017 (1,4 %) mais très loin des performances de 2015 et de 2016. Cependant, la croissance du PIB hors hydrocarbures est appréciable avec 3,3 % en 2018 contre 2,2 en 2016 et 2,1 en 2017. Le recul dans l'évolution du PIB en 2019, revient aux différents événements politiques qu'a connu le pays. Lorsque l'on s'intéresse de plus près à la rente hors hydrocarbure, on aperçoit les résultats suivants (voir tableau 15) :

En 2019, c'est le secteur des industries et celui des bâtiments, travaux publics et hydrauliques qui participent à la croissance du PIB hors hydrocarbures avec des valeurs ajoutées respectives de 3,8 % chacune. Suivie de près par les services marchands puis l'agriculture et les services non marchands (3 % ; 2,7 % ; 1,8 %).

Par contre, l'évolution de chacun des secteurs depuis 2015 montre une régression légère à modéré pour tous les secteurs. Le secteur des BTPH enregistre une baisse considérable en

passant de 5,2 % à 3,8% et cela malgré d'importants investissements publics pour ce secteur et l'intégration des travaux publics pétroliers à ce dernier.

**Tableau 15** : Croissance du PIB hors hydrocarbures (2015-2019)

Unité : milliards de DA \*Valeur \*\*Volume

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Val*	Vol**	Val	Vol	Val	Vol	Val	Vol	Val	Vol
Agriculture	1935,1	6	2140,3	1,8	2219,1	1	2426,9	5	2529,1	2,7
Industries	919,4	5	979,3	3,7	1044,9	4,7	1128	4,1	1165,7	3,8
BTPH	1917,2	4,7	2072,9	5	2203,7	4,6	2346,5	5,2	2492	3,8
Services marchands	4553,1	5,4	4841,3	2,8	4858,9	3,7	5305,4	3,7	5583,9	3
Services non marchands	2899,9	3,6	3059,6	1,8	3072	0,5	3006,5	2,7	3052,8	1,8

Source : Données de l'ONS, 2020

D'après l'ONS, la baisse du secteur de l'agriculture en 2018 est due à un recul dans la production avec 56,3 millions de quintaux de céréales contre 61 millions de quintaux en 2019. Pour l'industrie, cette dernière enregistre une croissance de 5% en valeur nominale malgré le recul en termes de volume 3,8 % en 2019 contre 4,1 en 2018.

Pour ce qui est des services marchands, ils rassemblent les activités en amont et en aval des activités économiques. Ce secteur s'est vu croître en 2017 et connaître le même résultat en 2018 (3,7 %) puis une baisse en 2019 (3 %) à cause du ralentissement des activités de certains secteurs et la baisse des importations de marchandises. Pour ce qui est des services non-marchand qui rassemblent les services d'administration, la hausse enregistrée en 2018 de 2,8%, connaît à nouveau une baisse modérée en 2019 causés par la baisse des recettes de l'Etat qui dépend des hydrocarbures.

Après avoir détaillé l'ensemble de ces secteurs, nous allons à présent nous intéresser à celui de l'industrie et plus particulièrement à celui de l'industrie agroalimentaire (IAA) qui constitue la base de ce travail de recherche.

## 2. L'industrie agroalimentaire

L'intérêt porté aux industries revient au rôle de ces dernières dans l'accroissement de l'économie algérienne. L'industrie algérienne se compose de huit secteurs différents, le tableau ci-dessous (voir tableau 16) regroupe les secteurs qui composent l'industrie et leurs évolutions.

A la lecture du tableau 16, l'évolution du PIB en fonction du secteur privé est bien plus importante que celle du secteur public. Cela peut s'expliquer par les résultats obtenus par le programme de privatisation des industries mis en place en 2001 par le gouvernement algérien.

En comparant les secteurs du tableau 16, c'est le secteur agroalimentaire qui enregistre la plus grande évolution avec 1234358 du PIB en 2019 pour le secteur privé. D'ailleurs depuis la privatisation des industries, le marché des IAA publiques a connu une baisse en passant de 24 % en 1999, à 13 % en 2001 et à 5 % en 2015. La privatisation a donc permis aux entreprises de ce secteur de se moderniser, de s'agrandir et de devenir compétitives (Bennacer, 2018).

Les IAA connaissent un développement important depuis plus de dix ans et les perspectives futures ne sont pas à négliger vu l'importance de la demande. D'après les données de l'ONS de 2018, il est le deuxième secteur exportateur après celui des hydrocarbures avec un taux de croissance annuel estimé à 6 % et contribue à raison de 50% dans la production nationale industrielle avec près de 23 000 entreprises actives dont 300 sont publiques. Il représente aussi un domaine d'investissement prometteur en étant à la seconde place en matière d'investissement avec 23 % de tout le secteur industriel et recense 1,6 millions de personnes, soit 23 % de la population active.

**Tableau 16 : Evolution du PIB par secteur industriel (2010 - 2019)**

Unité : millions de DA

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Mines et carrières	Public	28684,7	33816,5	40306,5	40124,8	41514,6	47639,1	51302,9	45043,4	52798,5	55898,3
	Privé	4264,4	4493	4897,9	4025,6	3728,7	3862,4	4484,4	5141,3	5333,2	5442
I.S.M.M.E. E	Public	260405,3	273543	298200,3	321704	331155,4	383153,9	388000,5	402617,1	422851,5	497187
	Privé	14557	15052,4	15651	16098	16529,8	16 971,7	17650,1	20282,1	24300,7	26643,5
Matériaux de construction	Public	59052,1	59052,1	60913,6	66476,4	73503,6	89534,1	95289,3	103227,8	110028,3	106412,3
	Privé	60271	60271	67734,3	69550,1	74482,8	80 237,8	87 289,5	95656,4	98933	100611,9
Chimie, plastique, caoutchouc	Public	32585	36483,6	40032,2	39140,9	36980,6	40 788,7	41 548,8	34331	38955,7	38721,5
	Privé	101525,3	124591,6	133039,3	141124,1	149576,5	157 53,1	166710,7	178830,1	187303,3	191037
Agroalimentaire	Public	118948	143147,2	150014,2	160169,1	175784,1	189738,8	198091,3	208528,9	220734,7	229642,6
	Privé	627478	680999,5	749304,6	826981,1	889557,7	968 45,7	1063924,4	1131098,6	1196827,5	123435,8
Textiles, confection	Public	4342,6	3869,2	3363,3	3489,5	3603,4	4 024,3	4 474,9	4716,3	4792,8	5216,3
	Privé	39222,8	40052,8	42047,2	42252,9	42056,8	43 326,9	49 277,9	57651,7	61371,3	71016,2
Cuir et chaussures	Public	1046,9	954,5	1051,2	1017,4	1093,1	1 158,7	1 184,7	1067,9	1342,2	1496,4
	Privé	5271,1	5341,3	5415,5	5415,5	5686,3	5 501,1	5 480,3	5586,9	5842,5	6141,1
Bois et liège	Public	18063,5	21132,1	21655,3	2256,1	23326,7	22 656,2	24 884,2	28165,8	28699,2	29175,2
	Privé	18619,3	16583,4	17928,8	18378,9	18823,5	19 977,9	22 804,8	25649,2	30074,3	32885,8
Autres	Public	55084,6	55291,3	54833,8	51078,1	48483,7	40 641,9	43 890,1	47976,4	54054,8	57452,8
	Privé	3931,8	3931,8	3919,1	4025	3944,5	4 233,3	4 111,4	4131,9	4394,1	5272,9

Source : données de l'ONS, 2020.

Bessaoud (2019) explique que ce secteur présente une réelle croissance et une dynamique importante pour l'économie. Avec une valeur ajoutée de 87,5% rien que pour le secteur privé en 2019 (le public enregistre 12,5). Le volume des affaires est en croissance, le tissu des PME s'intensifie, sans oublier les progrès enregistrés concernant les processus managériaux dans le domaine agroalimentaire en comptabilisant l'ensemble de la filière, avec plus de 3000 entreprises activant dans les céréales, lait, sucre, huiles, aviculture, boissons non alcoolisées, tomate industrielle, etc.

C'est ainsi que la politique de développement de l'activité industrielle mise en place par le gouvernement suite à la loi de finances de 2015 a intégré l'industrie agroalimentaire parmi les filières prioritaires à développer dans le cadre de l'instauration de la dynamique territoriale.

### 2.1 Les composantes de l'industrie agroalimentaire

Pour connaître les composantes de cette industrie, le CNRC (Centre National du Registre de Commerce) propose une nomenclature qui regroupe l'ensemble des activités qui compose les IAA. Les activités agroalimentaires se composent de 06 activités principales et chacune se compose d'un certain nombre de sous-activités :

- **La meunerie** : dont les sous-activités sont la meunerie, la fabrication de pâtes alimentaires et couscous, le décorticage et triage de grains et graines, les produits amylicés et améliorant de panification, boulangerie industrielle, biscuiterie, pâtisserie et produits de régime, la fabrication d'aliments infantiles et la fabrication de produits alimentaires.
- **Lait et produits laitiers** : la production de laits et produits laitiers, beurrerie, fromagerie, la fabrication de produits de confiserie, industrie de la chocolaterie, la fabrication de glaces industrielles, la fabrication d'essences et arômes alimentaires et enfin la production industrielle de crèmes glacées et autres produits glaces.
- **Production d'huile et de corps gras** : cette activité comprend trois sous-activités : huilerie et raffinage d'huiles d'origine végétale, la fabrication de corps gras d'origine végétale et la fabrication de margarines.
- **Production et raffinage de sucre** : se compose de quatre sous-activités : sucrerie et raffinerie, préparation de café, thé, chicorée, industrie de la levure et enfin le traitement et la transformation de la datte.
- **Production de boissons** : l'activité la plus riche avec onze sous-activités, car elle englobe les boissons alcoolisées et non alcoolisées : production de boissons diverses non alcoolisées, vinification, conservation et manutention des vins, préparation des vins

spéciaux, brasserie et malterie, cidrerie, la production d'eau minérale et d'eau de source, distillerie d'alcools à usage alimentaire, distillerie de liqueurs et fabrication d'apéritifs, distillerie de betteraves, le traitement du tabacs en feuilles et la manufacture de tabac et allumettes.

- **Produits divers** : cette activité regroupe : conserverie de fruits et légumes, la fabrication de conserves de viande, volaille et foie gras, la préparation de plats cuisinés, conserverie de poissons et de crustacés, la fabrication de condiments divers, la fabrication de bouillons, potages et arômes, l'abattage et découpage industriel de viandes de boucherie, la fabrication de produits pour l'alimentation animale, la transformation et conservation de fruits et légumes, la production de viandes de boucherie, de volailles et de lapins frais congelés ou surgelés, la grillade de fruits secs et étuvage des légumes secs, enfin la transformation de produits alimentaires.

L'industrie agroalimentaire est l'une des plus importantes de l'économie avec des capacités importantes voir en surcapacité pour quelques secteurs tels que la meunerie et les boissons, d'autres en sous-production comme la conserve de poisson ou la panification industrielle. Enfin, d'autres secteurs dépendent largement des importations de la matière première, tel que le sucre, les huiles et margarines ainsi que le café (Belaid, 2016).

**Tableau 17** : Les industries les plus importantes par secteur d'activité

Secteurs productifs	Entreprises
Filière des céréales	Groupe public ERIAD, SIM, Metidji, Amor Benamor, Moula, Sosemie, Amour, La belle, Chikhoune...
Eaux & boissons	Castel, Fruital, Hamoud Boualem, NCA Rouiba, Vitajus, Ifri, ABC Pepsi, N'Gaous, Toudja, La belle, Cevital, ...
Huiles et corps gras	Cevital, COGB Labelle, Bellat, Almag, Entreprise public Cogral, Mateg, ...
Produits laitiers	Groupe public Giplait, Soummam, Danone, Hodna, Candia Tchén Lait, Trèfle ...
Conserves fruits et légumes	Conserverie Benamor, conserverie Amour, conserverie SIM, complexe Izdihar, ...
Raffinage de sucre	Cevital, Cristal Union, Groupe Berrahal, ...

**Source** : Chérif. E, « L'Algérie, un marché à investir », Agroligne, n° 103, Avril- Juin 2017, p12

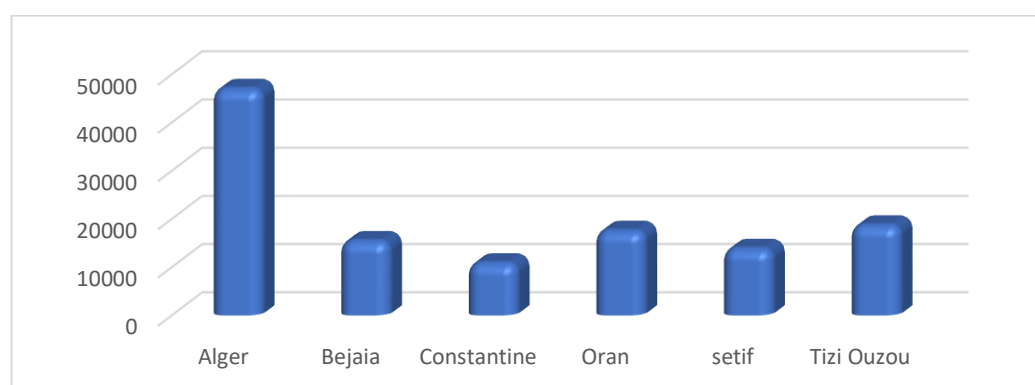
Dans ce travail, nous étudierons trois activités affiliées aux IAA : la production de boissons (non alcoolisées), la production d'huile et de corps gras ainsi que l'activité des produits laitiers. Ces activités ont été choisies du fait de la présence d'industries importantes dans la wilaya de Bejaia : Ifri, Cevital, COGB Labelle, Soummam, Candia, Ramdy, etc., des

entreprises que nous allons étudier en fonction de leurs répartitions suivant les trois activités sélectionnées.

## 2.2 La répartition des IAA

En s'appuyant sur les données du CNRC concernant la répartition des entreprises immatriculées au secteur des IAA et en fonction des personnes physiques et morales actives pour l'année 2019, leur nombre est de 2 212 892 entreprises, dont 333 463 qui concernent uniquement la production de biens, soit 15,1% du nombre total d'entreprises.

**Figure 16 :** Répartition des entreprises de production de biens par wilaya



**Source :** CNRC, « Le registre du commerce, indicateurs & statistiques 2019 », 2020, p39

Cette figure représente la répartition des entreprises en fonction du secteur de production de biens pour l'année 2019. Nous avons repris uniquement les wilayas ayant le plus grand nombre d'entreprises avec 47 005 pour Alger, 18 693 pour Tizi Ouzou, 17 561 pour Oran, 15 485 pour Bejaia, 13 825 pour Sétif et 10 818 pour Constantine.

L'industrie agroalimentaire est une sous-activité du secteur de production de biens, de ce fait, les données recueillies auprès du CNRC pour l'industrie agroalimentaire de l'année 2019 sont de 39 642 entreprises. Ces chiffres concernent l'activité de production, de fabrication et de transformation liée au domaine de l'alimentaire au niveau national.

**Tableau 18 :** Répartition des IAA par wilaya

Wilayas	Alger	Bejaia	Constantine	Sétif	Oran	Tizi Ouzou	Total
Personne morale	1910	334	270	455	716	313	3 998
Personne physique	2953	834	790	1276	1432	1442	8727
Total	4863	1168	1060	1731	2148	1755	<b>12 725</b>

**Source :** Données du CNRC de Bejaia, Février 2020

Ce tableau reprend la répartition des IAA en fonction des personnes physiques et morales en fonction des wilayas enregistrant le plus grand nombre d'entreprises, à savoir : Alger, Oran, Tizi Ouzou, Sétif, Bejaia et Constantine par ordre. Le total est de 12 725 entreprises, ce qui représente 32,10 % du total du nombre d'entreprises au niveau national. On remarque ainsi que les industries agroalimentaires sont majoritairement localisées dans le nord du pays, avec une concentration plus importante dans la région centre représenté par les wilayas d'Alger, Bejaia et Tizi Ouzou.

### **3. Présentation des industries étudiées**

Lors de la mise en place du programme de privatisation, il y a de cela 19 ans, l'Algérie avait un objectif ultime : développer la production locale pour atteindre le niveau d'autosuffisance pour les produits à large consommation. Les produits prioritaires pour le pays sont alors : le lait, les céréales et les boissons, d'où l'encouragement dans l'investissement pour ces industries.

Dans ce qui suit, nous présenterons deux des industries que nous avons privilégiées pour ce travail à savoir l'industrie du lait et celle des boissons, en nous intéressant en parallèle à l'industrie des corps gras.

#### **3.1 Industrie du lait et des produits laitiers**

L'industrie du lait regroupe à la fois la fabrication de lait pour la consommation directe (pasteurisée, UHT) mais aussi ses dérivés par la transformation du lait en laits lactés, yaourt, desserts, boissons lactées et fromages en tous genres.

La consommation du lait en Algérie enregistre un taux élevé avec une estimation de 145 litres par an et par habitant, alors que la moyenne mondiale est fixée à 90L/an par habitant, soit une différence de 55 litres d'après Mourad Alim directeur de l'ONIL (office national interprofessionnel du lait) en 2018. D'après les données de l'ONS et du FAO (Food and Agriculture Organization), la consommation du lait a connu une forte croissance en allant de 34L/an en 1967, à 61L/an en 1980, puis à 89L/an en 2011 pour atteindre 134L/an en 2015 (Bessaoud, 2019). Les yaourts représentent 428 000 t/an, 300 000 t/an pour les laits caillés, 300 millions de t/an pour le lait UHT, 40 000 t/an le lait en poudre, 15 000 t/an pour les laits infantiles et 85 000 t/an pour le fromage.

Vu la forte consommation, l'industrie laitière devient donc l'une des priorités de l'Etat pour atteindre l'objectif d'autosuffisance le plus vite possible afin de faire baisser les importations de la matière première (poudre de lait) qui coute à l'Algérie prêt d'un million

d'euros par an (Belaid, 2016). Ce qui classe l'Algérie en troisième position après la Chine et le Mexique en important l'équivalent de 290 000 tonnes de poudre de lait.

En plus de la poudre de lait et dans l'objectif de satisfaire la consommation nationale, l'Algérie a importé en 2020 l'équivalent de 1 524,42 millions USD en lait et produits laitiers (lait, crème de lait et fromages). Une croissance de 21,85 % en comparaison avec 2019 (1 191,3 millions USD), résultats liés à la situation sanitaire et à la situation politique du pays depuis 2019, malgré le lancement de certaines industries dans l'élevage des vaches laitières et aux partenariats avec certains éleveurs.

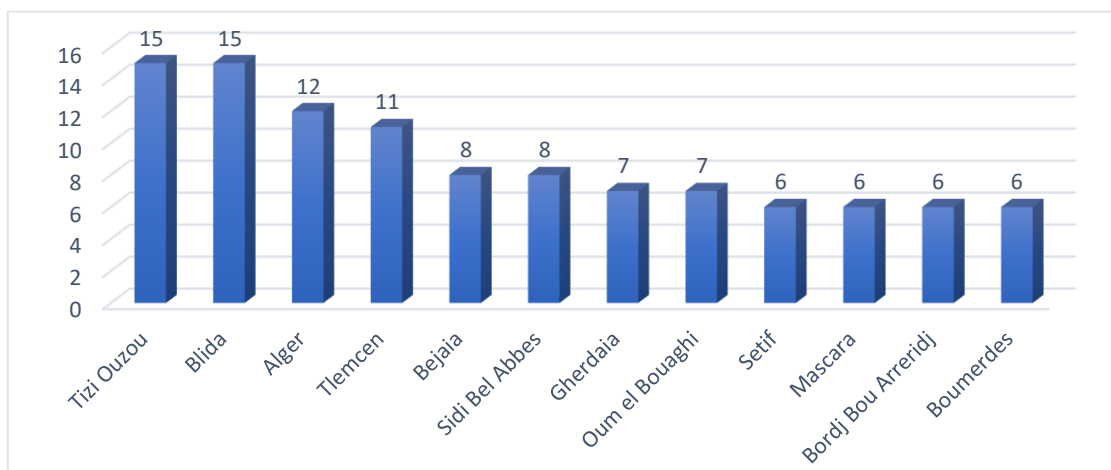
Les principaux produits de l'industrie laitière selon les données de 2017 par le bureau « *Business France* » sont estimés à 5 milliards de L/an et concernent le lait pasteurisé en sachet à 1 812 milliards de T/an, le lait UHT à 300 millions de T/an, le lait instantané en poudre 30 000 T/an et le fromage qui est en croissance avec 85 000 T/an. Les yaourts et desserts lactés à 428 000 T/an, les laits caillés à 300 000 T/an ainsi que les crèmes glacées à 110 000 T/an.

La part de l'industrie laitière et dérivée est très faible. En 2015, elle représentait moins de 5 % de la production des IAA avec une valeur ajoutée de 16,3 %, valeur la plus faible de toute l'industrie agro (Kaci & Yahiaoui, 2017). Ces résultats sont liés à la dominance du lait pasteurisé qui est largement subventionné par le gouvernement par rapport aux autres types de lait et dérivés, d'où l'orientation vers les produits à plus forte valeur ajoutée (laits lactés et dérivés) en ayant recours aux stratégies de diversification.

Les données du CNRC sur la population des entreprises activant dans l'industrie du lait est de 778 en 2016 à dominance privée. La présence du secteur public n'est représentée que par le groupe Giplait et ses 15 filiales réparties sur le territoire national. La répartition du secteur privé montre une forte concentration dans le nord avec 80 %, surtout dans la région centre. Les hauts plateaux enregistrent 16 % et le reste réparti dans le sud (Adrar, Ouargla, Tamanrasset et Bechar).

La figure 16 (voir page suivante) représente la répartition des laiteries par wilayas, autrement dit celle à forte densité d'implantation des laiteries. Les wilayas de Tizi Ouzou et Blida regroupent le plus grand nombre d'entreprises laitières, suivi de près par Alger et Tlemcen. Bejaia se retrouve à la 5<sup>ème</sup> place aux côtés de Sidi Bel Abbes avec 8 entreprises toutes tailles confondues. Ces firmes sont toutes affiliées à l'ONIL qui compte 182 entreprises en 2017 (la différence avec le CNRC est liée à la prise en compte d'industries diverses : fournitures pour industrie du lait, etc.).

**Figure 17** : Répartition des laiteries par wilayas



**Source** : Kaci. M, Yahiaoui. S, « Etude lait conditionné et boissons lactées en Algérie », CAP-PME, APAB, ministère de l'industrie et de mines, 2017, p26

Leurs activités sont la production de lait subventionné (la majorité des entreprises), certaines commercialisent du lait cru ou stérilisé, et d'autres produisent du lait UHT (ultra haute température) et ses dérivés. Candia Tchir-lait détient une grande part de ce marché, mais d'autres concurrents sont apparus : Soummam, O'Lait (Colaital), Hodna, Sidi Fredj (RC industries), Obei (Groupe Facto). La production de yaourt est dominée par les groupes industriels (Ramdy, Danone, Soummam, Hodna), tandis que pour le fromage, il existe plusieurs producteurs de différentes tailles, les plus importants sont : la vache qui rit (BEL), Lactalis, Soummam, Ramdy, Danone, Tifra Lait, Pâturage d'Algérie, Algérie crème, Tartino. Dans ce secteur, la concurrence internationale se limite aux yaourts et fromages appuyé par les restrictions aux importations de 2018.

### 3.2 Industrie des boissons

L'industrie des boissons regroupe les entreprises activant dans la production d'eau et de boissons diverses : boissons gazeuses (limonades, sodas, boissons aux fruits gazeuses), boissons plates (aux fruits, aromatisées, énergétiques, à base de lait, sirops), jus de fruits (pur jus de fruits, concentré, jus de fruits déshydraté, nectars), eaux embouteillées (eaux minérales, aromatisées, gazeuses), boissons alcoolisées (bières, vins, digestifs et apéritifs). Dans le cadre de ce travail, on s'est uniquement intéressés aux boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA).

Ce secteur connaît une place importante dans l'industrie agroalimentaire vue la qualité des produits et les quantités consommées avec 4,5 milliards de litres de boissons et jus par an consommé en 2017 d'après Mr Hamani président de l'association algérienne des producteurs de boissons (APAB), tandis qu'en 2011, les chiffres étaient de 1,91 milliard de litres achetés toutes boissons confondues.

La consommation individuelle en 2012 était de 66 Litres/an par habitant toute boissons confondues, en comptabilisant 17 litres uniquement pour la consommation des jus alors que pour nos voisins marocains et tunisiens, les chiffres sont respectivement de 5 et 8 litres (Benarab, 2014). Au premier semestre de 2018, l'APAB avance des chiffres autour de 110 L/an/habitant, dont 54 L de boissons gazeuses, 36 L d'eau (avec une croissance de 2,9 % en volume par an) et 15 L de jus. Pour l'eau, l'Algérie connaît une consommation plutôt faible comparaison avec les tunisiens 70 litres et les européens 200 litres (Bouattou, 2018).

Au niveau de ce secteur, l'APAB compte 700 entreprises (Belaid, 2016) alors que le CNRC enregistre 1767 producteurs. Cette variation est liée au fait qu'il existe un nombre d'industries qui ne respectent pas forcément les normes d'hygiène exigées par l'association, de ce fait elles ne sont pas affiliées à cette dernière, d'autant plus que le CNRC comptabilise toutes les entreprises liées à la filière boisson. Parmi les 700 entreprises, 30 d'entre elles sont leaders et détiennent d'importantes parts de marché (plus de 80 % des parts) : Ifri, NCA Rouiba, Hamoud Boualem, Cevital, Nestlé, Fruicade, Mami, Saïda, Guedila, Fruitall, etc. Avec toutes ces marques, l'industrie des boissons se retrouve en surcapacité, avec une estimation à un taux d'utilisation de plus de 66%, s'y ajoute la présence de producteurs informels qui viennent concurrencer ces produits (Cherif, 2015).

L'APAB contribue à 85 % dans la production nationale de boissons (2017). Au niveau de l'industrie agroalimentaire, ce secteur représente 7,1 % du total de production de 2018, ce qui fait un taux de croissance de 8 % pour les 05 dernières années, avec 700 millions de litres produites chaque année rien que pour les jus de fruits et les nectars. Avec ces résultats, l'Algérie couvre le marché national avec une production à 98 % et importe seulement 2 % de boissons. Le chiffre d'affaires de toute la filière se situe entre 250 et 260 milliards de dinars pour 20 000 postes de travail directs et 60 000 indirects.

En 2015, le cluster boisson a été mis en place pour promouvoir la compétitivité et l'innovation de cette filière qui regroupe près de 300 marques de boissons. La création de ce cluster s'appuie sur le programme du pôle agroalimentaire du SNAT à Bejaia via la collaboration entre les entreprises, les organismes d'appui tel que l'ANDI et l'ANDPME et l'université de Bejaia le tout sous la tutelle du ministère et des experts du GIZ.

### **3.3 Industrie des huiles et corps gras**

L'industrie des corps gras recouvre les différentes huiles d'origine végétale tel que l'huile d'olive, huile de maïs et l'huile alimentaire (sans goût) qui est extraite des différentes

graines telles que le soja, le tournesol, le colza et la palme. Ajouté à cela les différents corps gras tels que les margarines, le beurre, Smen, Soumaâ ainsi que la graisse d'origine animale.

En 2009 la consommation d'huiles végétales était de 12 kg/personne (17 kg pour la Tunisie et 12 Kg pour le Maroc) de sorte que l'huile d'olive ne représente que 13 % de cette consommation. En 2011, la consommation est passée à 700 milles tonnes pour une production nationale de 70 000 tonnes (Rastoin & Benabderrazik, 2014). Les dernières données de 2015 indiquent que la consommation nationale est de 400 000 tonnes soit 360 millions de litres par an et une consommation de 15 litres/habitants/an (Bessaoud, 2019).

La production nationale d'huile issue des graines oléagineuses est de 700 000 tonnes, par contre la production d'huile d'olive est beaucoup moins importante avec 50 000 tonnes (Belaid, 2016). Tel que 75 % de la production nationale d'huile est faite par le complexe Cevital (Bessaoud, 2019).

L'essor de la production des margarines est le fruit de la forte demande des consommateurs qui la préfèrent au beurre (Cherif, 2017). D'ailleurs la consommation de la margarine représente le triple de celle du beurre avec 45 000 tonnes/an au détail (sans compter l'utilisation industrielle) contre 15 000 tonnes/an pour le beurre (Cherif, 2015). Le marché des margarines est dominé par Cevital, La Belle, Almag, Traveps, Mateg, etc.

La taille de ce secteur est minime dans l'industrie algérienne par rapport aux deux précédents secteurs, néanmoins, il n'est pas à négliger, car l'Algérie importe des quantités importantes de matières premières pour la fabrication des différents produits à partir d'huile de graines. D'après le SIGAD (2021), l'importation d'huile de Soja et ses fractions est de 606,21 millions USD en 2019 et De 442,40 millions UD en 2020, soit une baisse de 27,02 %.

Les quantités de graines utilisées par les industries sont très importantes, afin d'augmenter les capacités de raffinage, l'Algérie devrait penser à développer la trituration des graines oléagineuses pour réduire les importations et renforcer la production locale.

Selon Rastoin & Benabderrazik (2014), le secteur des corps gras est dominé par 05 grands producteurs : Cevital et COGB La Belle ex ENCG localisé à Bejaia, Safia filiale du groupe COGRAL à Alger, Afia du groupe Saoudien SAVOLA localisé à Oran, enfin Lynor de PROLIPOS filiale du groupe Bareche à Ain M'lila avec l'arrivée de Bahia du groupe SIM qui s'est diversifié vers les corps gras. Tel que, Cevital est l'acteur principal en matière de raffinage

d'huile et de margarine (Belaid, 2016). Tandis que la production d'huile d'olive est principalement le fruit de productions artisanales ou de très petites industries (Chérif, 2017).

En vue des quantités importantes des importations de graines, l'Algérie veut promouvoir d'huile d'olive en mettant en place un ensemble de mesures qui vont renforcer les quantités produites. Par ailleurs, les projets lancés en octobre 2004 avec l'UE vont permettre l'accès de ces produits aux marchés européens en respectant les normes de sécurité sanitaires et de labélisation exigées par cette dernière (Bennacer, 2018).

Suite à la présentation des différents secteurs, ces informations nous serviront de soubassement pour la description de la méthodologie utilisée pour collecter les données pour notre enquête de terrain et le choix de ce dernier pour pouvoir apporter une réponse à ce travail.

### Section 03 : Méthodologie de recherche et terrain d'étude

Face à tout projet de recherche, il est très important de présenter et d'expliquer la méthodologie de recherche poursuivie selon un double objectif. Le premier est de choisir la méthode appropriée à l'objectif de recherche, le second est que les techniques et moyens mobilisés doivent assurer la qualité de la méthode choisie.

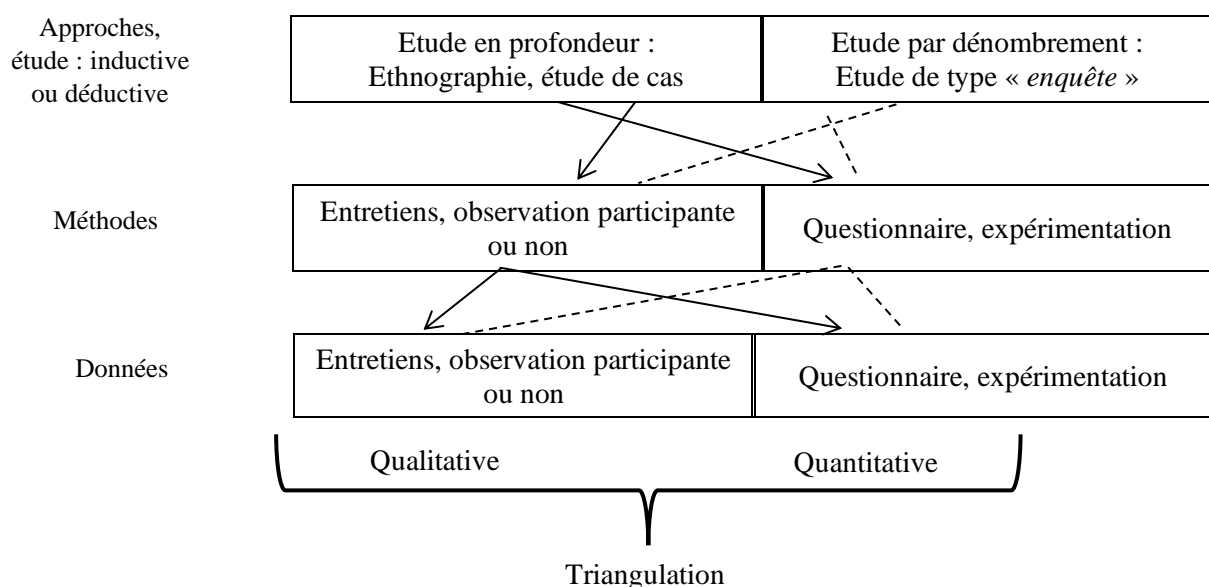
Dans cette section, il est question de présenter la méthodologie choisie pour l'enquête de terrain, par la justification de l'approche et des méthodes utilisées pour collecter les données. Nous présenterons également le terrain d'étude et les entreprises sélectionnées en fonction des sous-secteurs de l'industrie agroalimentaires que nous avons préalablement présentés à savoir : le lait, les boissons et les corps gras.

Pour ce travail, nous avons opté pour une approche qualitative suivant une étude de cas multiples descriptive et explicative par secteur d'activité, de sorte que nous allons procéder à une comparaison entre les entreprises appartenant au même secteur d'activité.

#### 1. Architecture de la recherche

La logique de recherche implique le choix d'une méthode pour collecter des données, les analyser pour apporter une réponse à la problématique posée. En méthodologie, il existe deux méthodes d'analyse : quantitative et qualitative. La distinction entre les deux visions peut être résumée dans le graphique suivant :

**Figure 18** : Distinction entre les méthodes qualitatives et quantitatives



Source : Velmuradova. M, « Epistémologies et méthodologies de la recherche en sciences de gestion, note de synthèse », Université Toulon, 2004, p 57.

Dans ce travail, nous avons opté pour une méthode qualitative afin de comprendre le pourquoi et le comment des événements et des situations. On définit la méthode qualitative comme une technique qui vise à comprendre le phénomène à l'étude (Angers, 1996). Pour Velmuradova (2004), la recherche qualitative incite au plongement dans le contexte en étudiant un phénomène sur peu de cas, mais en profondeur.

La démarche de type qualitative possède certaines particularités dans la collecte de données à travers deux méthodes : l'observation qu'elle soit participante ou non participante, ou alors via les entretiens qu'ils soient individuels ou collectifs réalisés soit de manière libre, directive ou semi-directive et dirigée par le chercheur lui-même en face à face ou par l'intermédiaire d'un tiers chargé de collecter les données.

Toutefois, Velmuradova (2004) présente la possibilité d'avoir recours à d'autres modes de collecte de données quelle que soit la démarche choisie telle que le représente la figure 17. De ce fait, on peut dire que dans le cadre d'une recherche, il est très important d'arriver à collecter des données quelle que soit la méthode pour mener à bien le travail dont l'issue est de présenter des résultats.

En se référant donc à la figure ci-dessus, nous optons pour une approche qualitative par étude de cas multiples (des études de cas différentes réparties sur 03 secteurs d'activité) en ayant recours au questionnaire pour collecter des données, nous justifierons plus loin le choix de cette méthode. Suite à cette collecte, nous allons analyser et comparer les différents résultats pour chacun des cas en s'appuyant sur la triangulation des données.

Le principe de triangulation correspond à l'usage complémentaire des deux approches pour répondre à l'objet de recherche. Jick (1979) distingue deux types de triangulation : « *within-method* » et « *across-methods* ». Tel que la première consiste à utiliser et à combiner les techniques à l'intérieur d'une même méthode (échelle de mesure, indicateurs pour un questionnaire) et la seconde correspond à la combinaison des méthodes elles-mêmes pour étudier un objet (questionnaire-entretien). Pour cette démarche de triangulation, nous avons opté pour le type « *within-method* », car nous avons eu recours à diverses techniques dans le questionnaire que nous allons présenter plus loin et qui sera en annexe à ce travail.

Par ailleurs, la triangulation des données est aussi un moyen de confirmer les résultats de recherches, en faisant appel à différentes sources de données (différentes personnes),

différentes méthodes (observation, entretiens, documentations) différents types de données (quantitatives, qualitatives), de différents chercheurs et de différentes théories tel que le stipule Miles & Huberman (2003). Ainsi, par la triangulation nous avons pu collecter différents types de données issues d'articles, des revues et autres.

### 1.1 Etude de cas

D'après Gagnon (2012), l'étude de cas permet une compréhension profonde des phénomènes, des processus les composant et des personnes y prenant part. Etant donné les objectifs de ce travail, le recours à l'étude de cas nous semble la plus appropriée.

Selon Roy (2009) « *l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un évènement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non-aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes* ». Pour Chatelin (2005), l'étude de cas est « *une stratégie de recherche empirique adaptée à des questionnements sur les interactions plus ou moins implicites liées à un phénomène, dont l'opérationnalisation est de sélectionner d'abord un cas pertinent, c'est-à-dire qui présente un potentiel illustratif intéressant* ». Yin (2009) ajoute que l'étude de cas est appropriée pour les recherches de types : exploratoires, descriptives ou encore explicatives.

Ce type d'étude comprend deux types d'échantillons : unique ou multiple. Pour chacune d'elles, Yin (2009) présente deux types de procédés pour mener à bien l'étude de cas : le cas unique avec une unité de mesure (holistic, single case designs), le cas unique avec plusieurs unités d'analyse (embedded, single case designs), le cas multiple avec une unité d'analyse (holistic, multiple case designs) et le cas multiple avec plusieurs unités d'analyses (embedded, multiple case designs).

Le cas unique est insuffisant pour des généralisations ou pour construire une théorie autour de ce cas, alors que pour les cas multiples, une plus grande confiance est accordée aux résultats au fur et à mesure que la taille de l'échantillon augmente (Velmuradova, 2004). Pour Harling (2012), « *l'étude de cas multiple fournit une compréhension générale en utilisant un certain nombre d'études de cas instrumentales qui se déroulent soit sur le même site soit sur plusieurs sites différents* ».

Afin de mener à bien une étude de cas, Paillé (2007) propose une démarche à suivre pour l'étude de cas suivant six étapes : choisir un cas ou les cas critiques, choisir la méthode de

collecte de données, la méthode d'analyse des données, étudier le ou les cas, mettre en évidence les aspects les plus distinctifs et/ou les plus instructifs du cas, enfin tracer les implications théoriques et /ou pratiques des résultats.

Comme pour toute recherche, le choix de l'échantillon est tout aussi important, ainsi dans le cadre d'une étude qualitative à cas multiples, le choix de l'échantillon est de type non probabiliste et intentionnel contrairement aux échantillons probabilistes. Selon Michael Patton (1980), il existe 06 types d'échantillons intentionnels :

- L'échantillon de cas extrêmes qui permet d'obtenir des renseignements sur des cas inhabituels.
- L'échantillon de cas typique qui fournit des renseignements à partir de quelques cas jugés représentatifs de l'ensemble.
- L'échantillon multiphasé qui renseigne par l'analyse des variations qu'a connues un cas en s'adaptant à différentes conditions.
- L'échantillon de cas critiques qui fait ressortir quelques cas qui, s'ils s'avèrent vrais, illustreraient l'ensemble.
- L'échantillon de cas politiquement important qui attire l'attention sur des cas inhabituels ayant une influence sur l'ensemble.
- L'échantillon le plus proche qui offre des renseignements à partir des cas les plus facilement accessibles.

Dans notre cas, nous avons choisi un échantillon représentatif, autrement dit un « *échantillon de cas typique* », de sorte que les entreprises sélectionnées possèdent des parts de marché importantes, sont de grande taille, optent pour une stratégie de coûts et ont une notoriété reconnue et établie dans le secteur agroalimentaire.

Pour ce travail, nous nous inscrivons dans la démarche d'étude de cas multiples avec une unité d'analyse (holistic, multiple case design) suivant une approche descriptive et explicative. Le choix de ce type d'étude est le fait que nous allons analyser plusieurs entreprises mais suivant un seul critère pour tous les cas, à savoir la compétitivité. Le but dans le choix de ce type d'étude, n'est pas d'aboutir à une généralisation sur la compétitivité des entreprises, car complexe et dépendante de plusieurs critères, mais d'établir les conditions selon lesquelles cette compétitivité existe et de comprendre les différents paramètres qui y sont associés. La comparaison entre les études de cas appartenant au même secteur d'activité et la réplication

avec la littérature va consolider notre analyse afin de soulever une régularité ou des divergences entre les différents cas.

Ce type d'étude préconise la collecte de plusieurs informations en s'appuyant sur un nombre de personnes appartenant à la même entreprise pour pouvoir faire des croisements entre les informations recueillies (Remenyi, 2012). Cependant, suite aux difficultés rencontrées sur le terrain, notamment avec la non-disponibilité des interrogés, voir le refus de certains à répondre, nous nous sommes contentés de collecter pour chaque étude de cas les réponses d'une ou deux personnes selon les cas (directeur/manager ou chef de service).

### **1.2 Collecte des données**

Tout travail de recherche nécessite une collecte de données qui seront analysés et traités avant d'aboutir à différents résultats. Nous avons expliqué plus haut les différentes techniques de collecte de données réservées à la méthode qualitative.

Au départ, nous avons opté pour des entretiens individuels semi-directifs à présenter en face-à-face à chaque responsable qui nous accueillerait. Suite à diverses tentatives, les difficultés rencontrées sur le terrain et la situation sanitaire, nous avons obtenu l'autorisation pour ne déposer que des questionnaires auprès des entreprises. Ainsi, nous étions contraints à redéfinir notre démarche de collecte de donnée et d'apporter des modifications en transformant l'entretien de départ en un entretien directif, autrement dit en questionnaire, tel que l'a expliqué Velmuradova (2004) dans ses travaux.

Le questionnaire est le moyen qui permet d'interroger directement des individus via des modalités de réponses aux questions posées et de le diffuser facilement auprès des répondants (Ferrante, 2016). Avant de collecter les données, Velmuradova (2004) identifie quelques étapes importantes, à savoir d'identifier les échelles de mesure, construire le questionnaire et faire un prétest pour évaluer la fiabilité des instruments de mesure, enfin administrer le questionnaire.

Vu les conditions auxquelles on a été confronté sur le terrain, nous avons choisi la méthode par autodénombrement pour procéder à la collecte de données. Cette méthode consiste à distribuer le questionnaire d'enquête que le répondant va remplir sans avoir besoin de l'intervieweur. Le questionnaire est rempli directement sur support papier, une méthode que l'on appelle IPC (Interview papier et crayon). Ce type de méthode permet de collecter des données précises, car le répondant peut consulter des dossiers ou fichiers pour remplir le questionnaire de façon très précise (Fellegi, 2003).

Après une exploration du terrain pour procéder à un pré-test du questionnaire et pour identifier les entreprises à étudier, sélectionnés au départ en fonction de leurs tailles (nombre d'employés), nous avons listé un ensemble d'entreprises appartenant aux trois secteurs prédéfinis à partir des données du CNRC (2019). Sur le terrain, il s'est avéré que quelques-unes d'entre elles étaient des PME tels que Golden Drink et Almag, ou encore des PME ayant un statut social distinct mais appartenant à un groupe, comme Toudja du groupe Gadouche et le groupe Chikhouné. Ces dernières ont dû être écartées de notre échantillon, car elles ne répondaient pas aux critères de sélection.

Nous avons donc retenu pour ce travail uniquement les grandes entreprises. La collecte de données a commencé en mai 2019, et a été clôturée en mars 2021, vu que toutes les entreprises devaient être relancées à chaque fois afin de collecter les réponses nécessaires aux questions posées, et la situation sanitaire que connaît le pays, voir le monde nous a contraint à avoir des délais d'attente plus longs.

En suivant une approche hypothético-déductive, la revue de littérature nous a permis de mettre au point un questionnaire (voir annexe 01) qui comprend une série de 45 questions réparties en 05 grands axes :

- **Identification de l'entreprise** : concerne la présentation de l'entreprise, autrement dit, son identité à travers 07 questions.
- **Appréciation de la compétitivité** : concerne les modes d'évaluation et de mesure de la compétitivité par l'entreprise elle-même au travers de 17 questions.
- **Evaluation du paysage concurrentiel** : concerne l'environnement de l'entreprise et son évaluation vis-à-vis de la concurrence via 16 questions.
- **Stratégie de compétitivité** : concerne les choix et orientations que prend l'entreprise face à la concurrence à travers 03 grands points dont les questions ont été regroupées dans des tableaux.
- **Coopétition** : concerne les éventuelles relations de partenariat avec les concurrents à travers 09 questions.

Les questions sont diverses et comprennent des questions de types fermés pour limiter les réponses des répondants, à choix multiples pour les questions offrant diverses possibilités, des questions à évaluer sur une échelle de mesure dans notre cas celle de « Likert », en proposant des modalités de réponses graduées en cinq modalités et allant de « très insatisfait »

à « très satisfait » pour certaines questions et de « très faible » à « très élevée » pour d'autres, sans oublier la mention « neutre » afin de ne pas contraindre les managers à répondre. Pour nous faciliter la collecte de données, nous avons gradué l'ensemble de ces modalités sur une échelle allant de « 1 à 5 » et la mention « 0 » est accordée pour la neutralité de la réponse. Enfin, des questions ouvertes ont également été insérées afin d'avoir la perception des répondants.

Le questionnaire a été constitué à partir de la revue de littérature et des travaux regroupés sur le sujet afin d'apprécier au mieux l'ensemble des points gravitant autour de la compétitivité des entreprises et de n'oublier aucun élément qui pourrait à lui seul apporter de la valeur à ce travail.

Pour chacun des cas, la collecte de données s'est faite auprès des responsables afin d'assurer la fiabilité des réponses. Nous avons de ce fait adressé les questionnaires aux directeurs/gérants des entreprises sélectionnées. Lorsque ces derniers étaient indisponibles, les questionnaires sont réorientés vers le directeur des ressources humaines ou vers le directeur marketing selon la disponibilité de chacun à nous répondre. Le choix de ces deux directeurs est lié à la nature de nos questions, mais aussi à la réorientation des entreprises directement vers ces deux départements. La récupération des questionnaires s'est faite en ligne, transmis par e-mail, où quelques entreprises nous ont témoigné la collaboration des autres départements pour répondre au mieux et de façon plus précise à chacune des questions.

### **1.3 Analyse des données**

Suivant l'approche qualitative des études de cas, on ne peut avoir recours à des outils statistiques telles qu'utilisé par l'approche quantitative. Toutefois, il est très important de traiter et d'analyser les données collectées pour apporter une réponse à la problématique posée.

Avant de procéder à l'analyse, il est important de préciser que le nombre de cas choisis correspond aux objectifs du travail de recherche. En suivant les travaux de Yin (1990), le nombre de cas étudiés ne doit pas excéder les douze cas pour maîtriser le volume des données, Hlady Ripal (2000), ajoute que le choix d'un cas unique peut avoir un caractère révélateur, le choix de deux ou trois cas est lié au caractère exploratoire de la recherche, quant au choix de quatre à dix cas est lié à la volonté de comparaison du chercheur. C'est dans le cadre d'une étude de cas descriptive et explicative en s'appuyant sur le principe de comparaison, que nous avons délimité notre échantillon à 06 entreprises réparties sur 03 secteurs d'activité différents.

Pour procéder à l'analyse des données, nous avons choisi la méthode de comparaison entre les entreprises appartenant à un même secteur d'activité, pour avoir une comparaison dans un contexte commun (les entreprises évoluent dans un même environnement et même secteur). Ne voulant pas nous contenter d'un seul secteur et dans le but d'avoir une compréhension encore plus poussée de la compétitivité des entreprises, nous avons voulu étudier trois secteurs d'activité. Les résultats vont permettre de faire ressortir les différences qui existent entre les entreprises en fonction de leurs positionnements, de leurs capacités, des stratégies qu'elles déploient et de l'importance de l'avantage concurrentiel pour faire face à la concurrence.

Pour ce travail, nous allons aborder les résultats par entreprise et par secteur d'activité. Toutes les données collectées seront comparées selon les secteurs du lait, des corps gras et des boissons. Pour chacun des secteurs, nous avons sélectionné les plus grandes entreprises de la wilaya de Bejaia choisies en fonction du nombre de salariés qu'elles emploient (+250 employés). Les études de cas choisies sont : Ramdy, Candia et Soummam pour le lait, Cevital et Labelle pour les corps gras et Ifri pour la boisson.

En utilisant le principe de triangulation, nous allons avoir recours à d'autres sources (articles de journaux, travaux de recherche, revues économiques) pour consolider les informations collectées et répondre de manière plus précise à cette étude. Cette triangulation va renforcer la fiabilité de nos résultats et les valider.

Par ailleurs, comme le stipule Chemma (2015), la fiabilité de la recherche repose sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire le processus de recherche et à analyser toutes les données collectées. Ainsi, nous présenterons les résultats obtenus pour chacun des cas dans le dernier chapitre par une description analytique suivant chacune des parties du questionnaire, ce qui nous facilitera l'analyse et la comparaison entre les différentes entreprises.

## **2. Choix du terrain d'étude**

Nous allons expliquer dans cette partie le choix de la wilaya de Bejaia comme terrain d'étude, ainsi que les entreprises activant dans les trois secteurs d'activité de l'industrie agroalimentaire comme étude de cas.

### **2.1 Présentation du terrain d'étude**

Béjaia est une wilaya côtière située au centre-est d'Algérie s'ouvrant sur la mer Méditerranée avec un littoral de plus de 100 Km. Elle est délimitée par Jijel à l'est, Sétif et Bordj-Bou-Argeridj au sud et enfin Tizi-Ouzou et Bouira à l'ouest.

Insérée entre les grands massifs du Djurdjura, des Bibans et des Babors, Béjaia jouit d'une superficie de 332 348 Ha. Un paysage prédominé par un relief montagneux (75 %) coupé par la vallée de la Soummam et les plaines situées près du littoral. Elle regroupe 19 daïras et 52 communes instituées par le découpage administratif de 1984.

La population totale enregistrée à fin 2015 est de 959 100 habitants, soit une densité de 298 habitants/km<sup>2</sup>, dont plus de 50 % vivants dans des zones urbaines. La population âgée de moins de 30 ans représente 539 215 personnes parmi lesquelles 59 % sont âgées de moins de 18 ans ce qui constitue une ressource humaine importante pour les années à venir. La population active enregistrée est de 383 650 personnes, soit 40 % de la population totale. Alors que la population active occupée est de 337 615 avec un taux de chômage de 12 %.

Grâce à son emplacement stratégique, la wilaya de Béjaia est dotée d'infrastructures dont un réseau routier, réseau ferroviaire, portuaire et aéroportuaire qui renforcent sa position géographique et en devient la colonne vertébrale.

La wilaya regorge d'entreprises dont la répartition est inégale (4<sup>ème</sup> au niveau national), les plus importantes sont réparties au niveau des zones industrielles. Il existe trois zones principales : Bejaia, Akbou et El Kseur qui sont découpés à leurs tours en 16 zones d'activités. Ces zones regroupent la majorité des grandes et moyennes industries, ce qui permet à la ville des Hammadites d'être un pôle économique important.

**Tableau 19** : Répartition des grandes industries de la wilaya de Bejaia

Privé	Produits	Effectif	Public	Produits	Effectif
SPA Cevital	Agroalimentaire	4330	SPA ALCOVEL	Textile	453
SARL Laiterie Soummam	Produits laitiers	1452	SPA ALFADITEX	Textile	409
SARL Ibrahim & Fils « Ifri »	Boissons	1122	ICOTAL	Industrie coton	297
SARL Danone Djurdjura	Yaourts	613	SOMACOB	Matériaux construction	535
SARL Ramdy	Yaourt et fromages	295	EPE Algérienne de costumes	Vêtement professionnel	600
SARL General Emballage	Carton ondulé	819	SPA TRANSBOIS	Panneaux	277
SNC UFMATP	Matériel agricole	337	Les moulins de la Soummam	Farine et semoule	494
COGB LaBelle	Corps gras	532	Total effectif privé = 10 288 Total effectif public = 3 065		
SARL Tchir Lait- Candia	Lait UHT,	504			
SIBEA	Tiges filetées	284			

Source : Direction de l'industrie et PME et de la promotion de l'investissement, 2016

Sur les 17 grandes entreprises énumérées, 10 unités appartenant au secteur privé qui est prédominé par l'activité agroalimentaire, contrairement au secteur public où l'on retrouve une prédominance des textiles et des produits manufacturés (vêtements). Pour l'emploi, le secteur privé totalise 10 288 employés, soit 77,05% et le secteur public 3 065 employés soit 22, 95%.

Par ailleurs, la région de Bejaia est prédestinée à être un pôle agroalimentaire, tel que le stipule le programme du SNAT dont le choix n'est pas aléatoire, vu que Bejaia regroupe d'importantes entreprises activant dans l'industrie agroalimentaire telle que : Soummam, Ifri, Cevital, etc. des entreprises sélectionnées comme échantillon à ce travail.

La présence d'un nombre important d'entreprises de toutes tailles et d'une main-d'œuvre fait que la wilaya de Bejaia possède un grand potentiel qu'on ne peut négliger. Cette forte présence a engendré une accumulation de l'expérience industrielle, notamment agroalimentaire, dont la renommée est nationale, voire internationale pour certaines. De par cette présence industrielle et de la proximité du terrain d'étude, nous avons donc choisi les grandes entreprises privées agroalimentaires de la wilaya de Bejaia pour répondre à notre problématique de recherche.

### **2.2 Choix des études de cas**

Notre problématique nous a amené à choisir le secteur de l'industrie agroalimentaire vu son importance pour le pays. Suivant les sous-secteurs sélectionnés, nous avons opté pour un ensemble de grandes entreprises privées ayant accumulées de l'expérience dans leurs domaines et qui ont aussi un poids dans l'économie nationale.

Du fait de leurs représentativités, les entreprises ont été choisies en fonction de leurs dominances sur le marché suivant leurs positions concurrentielles, qu'elles soient leaders, challenger ou suiveur selon leurs secteurs d'activité. En plus de leurs positions, nous avons sélectionné uniquement celles qui sont de grande taille, en privilégiant ce choix en fonction de l'effectif qui doit être supérieur à 250 personnes telles que le stipule la loi algérienne<sup>6</sup> (Journal officiel, 2017), ce qui exclus les PME de notre étude.

Le choix de solliciter des entreprises privées est lié à leurs parts de marché assez importantes, contrairement aux entreprises publiques qui vendent des produits certes à des prix inférieurs, mais dont la qualité est plutôt négligeable. Par ailleurs, avec l'ouverture du marché

---

<sup>6</sup> Les grandes entreprises sont celles employant plus de 250 personnes dont le chiffres d'affaires annuel excède 2 milliards Da ou dont le bilan annuel excède les 500 millions Da.

algérien, les produits étrangers importés sont de qualité, mais vendus à des prix élevés. De ce fait, les entreprises privées, sont au croisement de ces deux côtés en proposant des produits à des prix compétitifs mais, avec une qualité reconnue par le consommateur (Benamar, 2008).

Le choix des différentes entreprises repose sur le fait qu'il est possible d'induire la compétitivité d'une branche d'activité à partir de l'analyse de la compétitivité des principales entreprises qui la compose. Ce choix s'appuie sur les travaux de Neves (2016) qui a entrepris une étude de cas multiples sur les grandes entreprises représentatives de l'économie uniquement. Ainsi, nous avons privilégié uniquement les entreprises privées de grande taille activant dans l'industrie agroalimentaire pour comprendre la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia selon les trois secteurs préalablement décrits. Les entreprises retenues sont : Cevital et LaBelle pour les corps gras, Ifri pour la boisson, Ramdy, Candia et Soummam pour le lait.

### 3. Présentation des entreprises

Dans cette partie, nous allons procéder à la présentation de chaque étude de cas en fonction du secteur d'activité auquel l'entreprise appartient. Le tableau ci-joint regroupe la liste des répondants en fonction de chaque grande entreprise activant dans le secteur du lait à Bejaia. Nous retiendrons « *Candia* » pour le groupe Candia Tchín-Lait afin d'éviter toute confusion ou redondance.

**Tableau 20** : Répartition des répondant par entreprise du secteur du laitier

Entreprise	Répondant
Sarl Ramdy	Directeur Marketing/ DRH/Comptable
Candia Tchín-Lait	PDG
Laiterie Soummam	Directeur marketing

Source : établis par nos soins

#### 3.1 Les entreprises activant dans le secteur laitier

L'industrie du lait dans la wilaya de Bejaia est importante, vu qu'elle compte 08 industries ce qui fait de Bejaia la 5ème ville au niveau national en nombre de laiteries. Parmi ces 08 industries, on dénombre une grande entreprise publique (Laiterie Amizour) affilié au groupe Giplait, 04 entreprises privés de grandes tailles, dont trois que nous avons sollicitées pour ce travail, à savoir : Ramdy, Candia et Soummam. Les 03 restantes sont des PME privés.

### 3.1.1 Présentation de la SARL Ramdy

La Sarl Ramdy est une entreprise familiale privée activant dans le secteur agroalimentaire plus précisément dans l'industrie laitière et filiale du groupe Batouche. Ce dernier comprend trois autres filiales en plus de Ramdy, toutes localisées dans la zone industrielle d'Akbou. Une entreprise spécialisée dans le transport de marchandises frigorifique « *TMF* », une autre dans les produits d'emballage en tous genres « *Général emballage* » et enfin « *All Plast* » spécialisé dans le plastique.

Filiale du groupe Batouche, elle est spécialisée dans la production de fromages et yaourts en tous genres. Localisée au niveau de la zone industrielle Taharacht à Akbou à 60 km du chef-lieu de la wilaya de Bejaia, avec un capital social de 208 885 248 Da et employant plus de 345 salariés.

Créée en 1983 par les frères Batouche sous le nom « laiterie Djurdjura », pour la production de yaourts et fromages dans la région d'Ighzer Amokrane. En 2001, elle s'est associée au groupe français Danone avec un partenariat de 49 % pour les activités yaourts, et se consacre à la production de fromages en tous genres (fondus, pâtes molles) et du lait pasteurisé.

En 2003, l'entreprise s'est délocalisée pour aller s'implanter dans la zone industrielle d'Akbou à Taharacht pour tripler ses capacités de production en fromages fondus. La forte demande a déclenché le renforcement de sa production en investissant dans du matériel performant avec une conditionneuse de 220 portions/minute et une ligne complète pour le fromage en bloc.

L'année suivante, la laiterie change de statut et devient la SARL Ramdy, en changeant également tous ses produits qui porte depuis sa nouvelle dénomination « Ramdy ». En 2006, l'entreprise cède le reste de ses parts à Danone afin d'être une entreprise complètement autonome. En 2009, Ramdy reprend la production de yaourts et de crèmes desserts suite à un arrêt de trois ans pour répondre à un contrat de confidentialité signé avec Danone.

Les capacités de production de l'entreprise en matière d'infrastructures et d'équipements s'évaluent à plus de 200 millions de dinars, ce qui fait croître sa production et lui permet d'être présente sur l'ensemble du territoire. Cette présence lui garantit une croissance du chiffre d'affaires d'année en année et un renforcement de ses parts de marché.

### 3.1.2 Présentation de Candia Tchín-Lait

Candia Tchín-Lait est un groupe familial privé, sous le statut d'une SPA spécialisé dans l'industrie du lait, spécialement le lait UHT et les laits aromatisés. Ce groupe est composé de deux unités, l'une localisée à l'entrée de la ville de la wilaya de Bejaia, exactement sur la route national n°12 à Bir Slem, la seconde installée dans la wilaya d'Alger exactement à Baraki. Dotée d'un capital social de 2 757 140 Da et employant 1213 salariés.

Tchín-Lait est une société qui a vu le jour en 1952, mais alors connu sous le nom de Tchín-Tchín car spécialisé dans la boisson gazeuse. Mais en Aout 1999, son fondateur M. Fawzi Berkati reconverti l'entreprise vers le marché du lait UHT et l'implante sur l'ancien site de la limonaderie Tchín-Tchín sur une superficie de 6 000 m<sup>2</sup>. Cette reconversion était purement stratégique du fait de l'arrivée de multinationales sur le marché de la boisson et la multiplication du nombre de limonaderies locales.

N'étant pas laitière de tradition, l'entreprise a opté pour un partenariat sous forme de franchise avec le leader européen Candia, ayant plus de 40 ans d'expérience dans le traitement et le conditionnement du lait. C'est donc en avril 2001, que l'entreprise produit et commercialise le lait UHT sous le label Candia, et que Candia Tchín-Lait voit le jour.

Ce contrat de franchise n'est rien de plus qu'un partenariat entre l'entreprise Tchín-Lait et Candia, où chacune des parties trouve son intérêt : Candia peut, grâce aux contrats de franchise, étendre le marché et la notoriété de ses produits à l'échelle internationale, Tchín-Lait, quant à elle, peut bénéficier du savoir-faire de Candia pour produire des produits de bonne qualité qui, de plus, sont déjà bien connus du marché.

Avec cette franchise, l'entreprise a donc investi et mis en place quatre lignes de production de dernière technologie, tournant à plein temps depuis leurs installations en 2001. La capacité de production est de 12 000 emballages Tetra Pack par heure chacune. De ce fait les quatre lignes produisent un total de 740 000 litres/jour pour le format 1L et 96 000 litres/jour pour le format 20cl, tous laits confondus. En 2015, la gamme de produits s'est élargi à plus de 16 références (laits entier, écrémé, demi-écrémé, chocolaté, à base de fruit, ou encore en poudre) et enregistrant un total de 14 500 millions de dinars de chiffres d'affaires, avec 51 distributeurs répartis sur 43 wilayas durant l'exercice de la même année.

Vu la notoriété que connaît l'entreprise grâce à ses produits, elle décide d'investir dans une nouvelle unité de production pour répondre à la demande et étendre ses parts de marché.

C'est pourquoi en 2015, Tchín-Lait rachète « Générale laitière Jugurta » l'ex Yoplait, une laiterie localisée à Alger pour renforcer ses capacités de production et de commercialisation. Cette acquisition permet d'avoir une extension de 30 000m<sup>2</sup> en espace de production, débutant avec 250 employés et produisant la même gamme de produit que l'unité de Bejaia avec une capacité de 350 000 litres/jour.

Ce n'est qu'en novembre 2017 que les deux sociétés Tchín- Lait et Générale laitière Jugurta fusionne pour créer le groupe dénommée « SPA Tchín-Lait ». Par cette fusion, l'entreprise compte renforcer son chiffre d'affaires et répondre à un objectif majeur celui de continuer à diversifier la production tout en améliorant la qualité de ses produits.

### **3.1.3 Présentation de la laiterie Soummam**

La laiterie Soummam est une entreprise familiale créée en janvier 1993, par M. Lounis Hamitouche. Implantée dans la zone industrielle Taharacht à Akbou, à 60 km du chef-lieu de la wilaya, cette SARL est dotée d'un capital social de 2 837 943 000 Da et employant plus 2000 salariés en 2020.

Soummam est une laiterie spécialisée dans la production et la commercialisation de yaourt (en pots ou en bouteilles), du lait UHT (nature et aromatisé), de fromages frais (nature et aromatisé), de spécialités laitières et autres desserts lactés. Une gamme riche avec 104 variétés de 10 familles de produits, ce qui représente plus de 146 références.

En 1993, la laiterie commence avec une ligne rénovée, puis en 1996, elle acquiert deux autres lignes. En 2000, elle investit dans trois nouvelles lignes et s'installe dans la zone industrielle d'Akbou, deux ans plus tard, elle acquiert le terrain à côté de l'entreprise et y construit un second bâtiment et investi dans 06 nouvelles lignes de production. En 2005, elle s'agrandit en construisant un 3<sup>e</sup> bâtiment avec 03 nouvelles lignes de production, en 2008 elle construit un 4<sup>e</sup> bâtiment et investi dans plusieurs lignes de productions, en 2013 un 5<sup>e</sup> bâtiment est également construit, en 2017 une nouvelle ligne de production a été ajouté. Aujourd'hui, la laiterie possède un site de production d'une capacité de 1 800 T/ jour, avec un parc de machines de 45 lignes de production répartie sur 7 hectares bâtis.

En parallèle, depuis 2009, l'entreprise s'est lancée dans le projet de collecte de lait frais, avec à son compte 40 centres de collecte régionaux répartis sur 38 wilayas, 4 200 éleveurs qui livrent la collecte directement à l'entreprise, 12 000 génisses distribuées en 2018 aux éleveurs, tout cela pour une capacité de collecte de 600 000 litres/jour en moyenne ce qui lui confère la

place de leader dans la collecte de laits frais. Grâce à ces collectes, l'entreprise arrive à substituer la poudre de lait, par le lait cru.

Disposant d'un réseau de distribution composé de 80 grands distributeurs exclusifs à la marque « Soummam », et 400 petits distributeurs indépendants, l'entreprise a doté ce réseau de 1200 camions frigorifiques et 110 chambres froides le tout appuyé par 05 établissements régionaux de vente gérés par l'entreprise directement. Ainsi, avec une capacité de production de plus de 1,2 millions de tonnes/an, Soummam est leader en possédant 48 % des parts de marché.

### **3.2 Les entreprises activant dans le secteur des boissons**

Bejaia est un bassin où se localisent un nombre important d'industries de boissons. Durant la collecte d'informations pour la constitution de l'échantillon, il s'est avéré que la quasi-totalité des industries sont de petites ou moyennes tailles, outre Ifri et Cojek une filiale du groupe Cevital qui n'a d'ailleurs pas souhaité nous répondre malgré nos diverses tentatives. Pour aboutir à ce travail, nous avons pu joindre Mr Kaci Ibrahim PDG de Ifri.

#### **3.2.1 Présentation de la SARL Ifri**

Ifri est un groupe composé de quatre entreprises : « *la Sarl Ibrahim & Fils* » spécialisé dans la production de boissons offrant plus de 85 références, « *Général Plast* » qui produit de la préforme PET et des bouchons en PEHD, « *Huilerie Ouzellaguen* » pour l'activité oléicole spécialisée dans la production d'huile d'olive et enfin « *Bejaia Logistique* » pour le transport et la manutention avec une flotte de 230 poids lourds. Ce complexe est construit sur une superficie de 20 hectares dont 18 000m<sup>2</sup> sont couverts et plus de 1200 employés.

La Sarl Ibrahim & fils - Ifri est une grande entreprise familiale de la wilaya de Bejaia activant dans la production d'eau minérale et de boissons diverses, avec un capital social de 1 293 000 000 Da. Employant 1200 personnes et dirigée par Kaci Ibrahim. Localisée à Ighzer Amokrane, chef-lieu de commune et de daïra d'Ifri-Ouzellaguen dans la wilaya de Bejaia, implanté à l'entrée Est de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau et à proximité de la zone industrielle d'Akbou.

Cette entreprise a vu le jour en 1986 dans le domaine des boissons (sodas) sous le nom de « Limonaderie Ibrahim ». En 1995 l'entreprise change de statut et devient la « Sarl Ibrahim & fils - Ifri ». En juillet 1996, ils décident d'investir dans de l'eau minérale et pour résultat plus

de 20 millions de bouteilles sont vendues sur le territoire, en 2003, la production atteint plus de 203 millions de litres et dépasse la barre des 500 millions de litres en 2005 et celle des 800 millions de litres depuis 2007. En 2012, l'entreprise crée la première ligne aseptique<sup>7</sup> d'Afrique, c'est une technique qui permet une longue conservation de la boisson grâce à un remplissage à froid. En 2016, c'est plus de 1 millions de bouteilles produites par jour.

Ifri possède sept lignes de production automatisées implantées sur deux sites différents ce qui lui permet d'être au rang de leader sur le marché national des eaux embouteillées et parmi les leaders pour les autres produits. Depuis sa création à nos jours, l'entreprise est parvenue à élargir sa gamme à plus de 80 références en eau minérale, sodas et eaux fruitées.

En plus de la production de boissons, l'entreprise s'est diversifiée vers la culture oléicole (en amont et en aval) avec « huilerie Ouzellaguen » pour la production d'huile d'olive extra-vierge, l'intégration vers la production d'emballage plastique avec « General Plast » pour les préformes en PET et bouchons, et de la chaîne de distribution via « Bejaia logistique » pour la ligne de transport sur toutes distances et manutention.

Depuis l'an 2000, Ifri exporte ses produits vers l'étranger ce qui renforce encore plus son positionnement. Le client principal est la France, aux côtés d'autres pays européens (Angleterre, Espagne, Italie, Luxembourg, Belgique), du moyen orient (Dubai, Emirats arabes unis), d'Afrique (Soudan, Mali, Niger), ainsi que le Canada qui est l'un de leurs principaux partenaires.

### 3.3 Les entreprises activant dans les corps gras

Pour ce secteur, nous retrouvons uniquement deux grandes industries activant à Bejaia : COGB La Belle et Cevital agro, toutes deux filiales de grands groupes.

**Tableau 21** : Répartition des répondant par entreprise pour le secteur des corps gras

Entreprise	Répondant
COGB LaBelle	DRH
Cevital agro	Chef du service RH

Source : établis par nous même

Ce tableau regroupe les entreprises sollicitées pour ce travail. Dans le but de simplifier l'analyse et d'éviter toute confusion, nous utiliserons « *LaBelle* » pour la filiale COGB LaBelle et « *Cevital* » pour la filiale Cevital agro.

---

<sup>7</sup> Une technologie de conservation longue durée des produits en étant exempt de toute bactérie ou germe

### 3.3.1 Présentation de COGB Labelle

COGB Labelle est une SPA filiale du groupe Labelle, racheté par le groupe en 2006. L'histoire de cette entreprise commence en 1984 lorsque SOGEDIA (créée en 1902), groupe public de raffinage d'huile de colza et de tournesol décide de créer une unité à Bejaia sous l'effigie SOGEDIA.

En 1990, le complexe se lance dans la production de graisses végétales au niveau de toutes ses filiales. En 1997, la filiale COGB (Corps Gras Bejaia) est née à Bejaia et permet le démarrage de la production de margarine en 1999. En 2005, l'entreprise fut dotée de l'électrolyse et l'hydrogénation pour son activité margarine.

Etant une filiale d'un groupe public et malgré les quelques investissements pour renforcer la chaîne de production, cette dernière a enregistré des résultats négatifs ce qui a conduit l'Etat à procéder à sa privation. C'est en Aout 2006 que l'Etat décide de céder 70 % des parts de l'entreprise COGB au groupe Labelle suivant une démarche de privatisation. Depuis, l'entreprise de Bejaia fut baptisée « COGB Labelle ». Le groupe Labelle existe depuis 1990, il était spécialisé dans l'importation d'aliments, puis s'est reconverti en 1995 vers la transformation d'huiles et de margarines.

En rachetant cette entreprise, Labelle investit directement dans une chaîne PET pour la fabrication d'emballage transparent (2 et 5 L) et a même relancé la production du savon via l'activité de saponification. En 2007, elle lance également une chaîne de conditionnement de graisses végétales pour usage industriel.

Aujourd'hui, le groupe a racheté la totalité des parts, ce qui fait de COGB Labelle une entreprise privée activant dans l'industrie des corps gras. Localisée dans la zone industrielle de Bejaia avec un capital social de 1 000 000 000 Da. Elle est spécialisée dans la transformation d'huiles brutes par le raffinage d'huile d'origine végétale, la fabrication de corps gras d'origine animale et la fabrication de margarines.

Les capacités de production sont de 400 tonnes/jour pour le raffinage d'huile, 80 tonnes/jour pour la margarinerie, 200 tonnes/jour pour la savonnerie. La capacité de stockage des huiles produits finis en tous genres est de 6000 tonnes. Elle dispose également de capacités de 150 t/j pour le savon de ménage, 10 t/j pour le savon de toilette, 20 t/j pour la glycérine, de 30 t/j pour les PVA et de 20 t/j pour les acides gras distillés

### 3.3.1 Présentation de Cevital

Cevital agro est une des 26 filiales du groupe Cevital, qui active dans l'industrie agroalimentaire avec la production d'huile, de margarines et de graisses végétales, de sucre au niveau de l'unité de Bejaia, une conserverie et production de boissons au niveau de l'unité Cojek d'El Kseur et celles des eaux embouteillées à Tizi Ouzou.

Cevital agro est une entreprise familiale fondée en 1998 sous la forme d'une SPA dont les actionnaires sont Mr Isaad Rebrab et ses fils, avec un capital social de 18 000 000 000 Da et employant 3081 salariés. Cette filiale est localisée à Bejaia, au nouveau quai de l'arrière port de la wilaya, à proximité de l'aéroport et de la route nationale n°09 et s'étendant sur une superficie de 75 000 m<sup>2</sup> dont une partie de la construction est située dans le port à 200 mètres du quai. Au niveau de cette unité, l'entreprise active dans le raffinage d'huile et du sucre et la production de margarine. L'unité d'eau minérale est domiciliée à Tizi Ouzou (Agoniguehrane). Celle de la production de boissons non alcoolisées est à El Kseur au niveau de l'unité Cojek.

En 1999, Cevital démarre son activité par le lancement de la raffinerie d'huile et produit la première l'huile de table 100% tournesol. En 2001, elle lance la production de margarine de table. Deux ans plus tard, elle se lance dans la production de sucre en investissant dans la plus grande raffinerie de sucre au monde. Durant cette même année, Elle met en vente sa première margarine de feuilletage destiné aux boulangeries et aux pâtisseries. En 2005, elle se lance dans la production d'eau embouteillé via l'acquisition de l'unité des eaux minérales de Lalla Khedidja. En 2006, elle acquiert l'unité Cojek d'El Kseur à Bejaïa spécialisée dans la production de conserves et jus, mais ce n'est qu'en 2010 qu'elle lance la production.

Ayant commencé avec une capacité de 600t/j en 1998, puis 800t/j en 1999, en 2001 elle atteint 2800t/j, aujourd'hui, elle possède la plus grande raffinerie d'huile en Afrique avec 570 000 tonnes par an. Sa capacité de production pour la raffinerie d'huile est de 600 T/jour et de 180 000 T/an pour la margarinerie. Le conditionnement des bouteilles d'eau minérale de 3 000 000 bouteilles/jour et de 600 000 bouteilles/heure pour la production de boissons rafraichissantes sans alcool. Avec ces capacités, l'entreprise est passé du stade d'importateur à celui d'exportateur.

En plus de la production, Cevital jouit d'une filiale de transport « Numilog » pour assurer l'acheminement des produits aux quatre coins du pays, avec une flotte de plusieurs camions qui se charge aussi de l'alimentation des unités de production en matière première.

### Conclusion

Dans le but de répondre aux objectifs de mondialisation et d'intégration à l'OMC, l'Algérie doit correspondre à certains critères dont celui d'être compétitive en assurant la mise à disposition d'un cadre de travail et d'infrastructures numéraires pour encourager les entreprises locales à produire plus et celles étrangères à venir investir dans le pays.

L'ouverture de l'Algérie depuis les années 80 ne justifie pas à ce jour la croissance économique du pays du fait de la dépendance de ce dernier à la rente pétrolière. Le commerce extérieur enregistre des taux d'exportation d'hydrocarbure à plus de 90 % et des importations de divers produits (matière première, semi-finis et finis) en quantités importantes vu l'insuffisance du pays à produire et à satisfaire les besoins de consommation.

Le classement de l'Algérie à la 89ème place en termes de compétitivité reflète le retard accumulé. En effet, l'Algérie a encore beaucoup d'efforts à faire en matière de ressources humaines (chômage, enseignement), d'infrastructures, d'innovation, de santé et autres. Ces différents retards influencent aujourd'hui négativement l'économie, ce qui engouffre le pays dans un faussé qui ne cesse de s'agrandir.

Dans le projet de relancer l'économie et lui donner un nouveau souffle, l'Etat a mis en place différents programmes pour promouvoir la production locale et réduire la dépendance au pétrole. Les secteurs privilégiés sont celui de l'agriculture, des bâtiments et travaux publics ainsi que celui de l'industrie. En s'intéressant de plus près à celui de l'industrie, il s'avère que l'industrie agroalimentaire est l'un des secteurs économiques qualifiés de prioritaires par le gouvernement algérien.

Les résultats enregistrés au fil des 10 dernières années, en étant le second secteur à exporter après celui des hydrocarbures, car appuyés par les différents programmes et la privatisation des entreprises ont permis à l'Etat de privilégier ce secteur suivant la loi de finances de 2015 sur le développement de l'activité industrielle. Par ailleurs, la croissance du nombre d'investissements dans le secteur des IAA a favorisé l'intégration de cette dernière parmi les filières prioritaires à développer dans le cadre de l'instauration de la dynamique territoriale.

Parmi les six sous-secteurs que comprend l'industrie agroalimentaire, l'Etat privilégie ceux dont les produits sont de première nécessité et dont la demande est forte à savoir celui du lait, des boissons et des céréales. Pour nos travaux, nous avons sélectionné celui du lait, des

boissons et substitué celui des céréales par celui des corps gras, vu la performance des grandes industries notamment, Cevital qui couvre 75 % de la production nationale.

Par ailleurs, la répartition inégale des industries au niveau national, classe Bejaia en 4<sup>ème</sup> position en nombre d'industries activant dans les IAA, ce qui fait de la wilaya un important bassin entrepreneurial à exploiter surtout avec la présence de grandes industries considéré comme les piliers porteurs de l'économie.

Pour les besoins de ce travail et la problématique posée, la démarche méthodologique choisie est une recherche de type qualitative par étude de cas multiples de type descriptive et explicative. La collecte de données s'appuie sur un questionnaire par autodénombrement adressé aux managers des entreprises ciblées. L'analyse des données collectées se fera par une comparaison entre les différents cas d'entreprises appartenant au même secteur d'activité, tout en s'appuyant sur une triangulation des informations secondaires collectées pour consolider notre analyse.

Les entreprises sélectionnées pour répondre à ce travail de recherche sont les entreprises privées localisées à Bejaia, activant dans l'un des trois secteurs choisis, qui ont accumulé de l'expérience dans leurs domaines et dont la taille est grande, vu qu'il est possible d'analyser la compétitivité d'un secteur au travers des grandes industries qui le compose. Ainsi, les entreprises choisies sont : Ramdy, Candia et Soummam pour le secteur du lait, Cevital et LaBelle pour celui des corps gras et Ifri pour la boisson.

**Chapitre IV**

**Analyse des données**

**&**

**Résultats de recherche**

### Introduction

Ce travail s'intéresse à la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia dans un contexte de mondialisation, en voulant connaître les différents facteurs qui influencent les entreprises dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel pour faire face à la concurrence. En suivant une approche qualitative par étude de cas multiples, un ensemble de grandes entreprises privées activant dans trois secteurs de l'industrie agroalimentaire ont été choisies tel que présenté dans la partie méthodologique.

Suite à la collecte de données, l'analyse de ces dernières est une étape ultime pour parvenir à une explication et à une réponse. L'analyse est l'ensemble des efforts du chercheur pour découvrir les liens à travers tous les faits accumulés. Par l'analyse, nous allons décrire et expliquer chacun des cas étudiés et procéder à une comparaison entre les entreprises appartenant à chaque secteur d'activité en nous appuyons sur l'analyse concurrentielle des industries sollicitées. En appuie à cela, nous pourrons aboutir à une comparaison entre les entreprises étudiés et les stratégies à mettre en place pour renforcer leurs compétitivités.

Après avoir présentés les résultats préliminaires de cette recherche, nous allons discuter l'ensemble des résultats en fonction de la littérature afin d'analyser et confirmer le modèle théorique préalablement établi sur l'acquisition d'un avantage concurrentiel comme source de compétitivité de l'entreprise.

C'est ainsi que ce dernier chapitre sera réparti en quatre sections. La première concernera l'analyse du secteur du lait, en étudiant Ramdy, Candia et Soummam. La deuxième section portera sur le secteur des boissons en analysant le cas de Ifri. La troisième section portera sur le secteur des corps gras au travers de Cevital et de LaBelle. Enfin, la dernière section nous permettra de discuter les résultats obtenus suivant les 06 études de cas au regard de la littérature pour apporter une réponse aux hypothèses et à la problématique de recherche.

<b>Lait</b>	<b>Boissons</b>	<b>Corps Gras</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ramdy</li><li>• Candia</li><li>• Soummam</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ifri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• LaBelle</li><li>• Cevital</li></ul>

## Section 01 : analyse du secteur laitier

L'analyse du secteur laitier, nous a permis de sélectionner Ramdy, Soummam et Candia que nous avons préalablement présentés dans le chapitre précédent. Les données collectées auprès de chacune d'elles, vont nous permettre d'entamer l'analyse par une description des réponses suivant les différents axes du questionnaire.

### 1. Cas de la SARL Ramdy

Le début de collecte de données auprès de Ramdy a débuté en Mai 2019 ou le questionnaire été déposé et a été récupéré en Octobre 2019 après quelques relances pour récupérer le document dûment rempli.

#### 1.1.Appréciation de la compétitivité

Ramdy est une entreprise qui a su se frayer un chemin et se positionner comme suiveur face aux nombreux concurrents du secteur précisément dans les segments des yaourts et fromages. Ses principaux concurrents sont Soummam, Danone et Hodna des géants dans leurs domaines, Tifra Lait, Pâturages d'Algérie, la jeune vache, etc. La source de ce positionnement, revient à sa maîtrise des coûts et à la qualité de ses produits.

Pour apprécier sa compétitivité, elle s'appuie sur les indicateurs de productivité et de rentabilité, avec d'autres éléments qui justifient sa compétitivité et sont par ordre de priorité la commercialisation, les ressources financières, les économies d'échelle, la ressource humaine et la productivité. Sa grande taille est aussi un paramètre de compétitivité, car en quelques années son effectif a connu une forte évolution, en passant de 167 salariés en 2010 à 345 salariés en 2019, soit une croissance de 63 %. Une main d'œuvre qui provient pour la plupart de chez Danone.

**Figure 19** : Evolution du Chiffre d'affaires de Ramdy



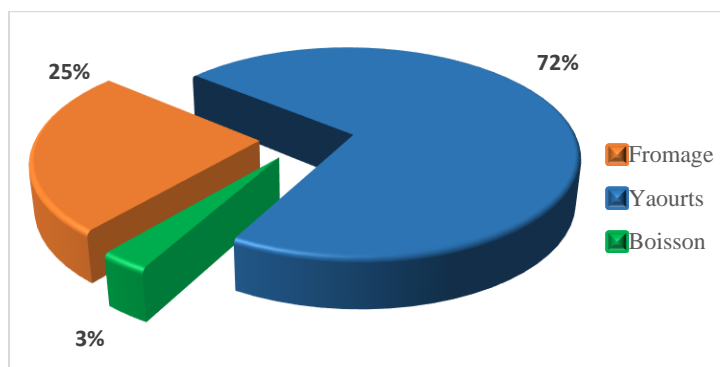
Source : établi par nos soins à partir des données fournies par le service comptabilité.

Ramdy a enregistré une croissance positive du CA de 2014 à 2017, mais dès 2018, les résultats sont en baisse. Pour comprendre cette baisse, nous avons pu joindre le chef du service comptabilité de Ramdy, qui nous a confirmé ce qui suit : « *la baisse du CA est liée à plusieurs facteurs, principalement, à la mauvaise gestion de l'entreprise. La direction avait décidé de faire une augmentation des prix des produits finis, une décision prise sans faire une étude très approfondie, et accompagné par la forte hausse du taux de change de la matière première* ».

Voulant confirmer si cette baisse a perpétué en 2020, le chef de service nous a informé que : « *je ne dirais pas une baisse, mais une stagnation ou une légère augmentation, liée à un manque de stratégie commerciale. Je rajoute, que je suis optimiste pour les temps à venir* ». Dans ce sens, la variation du CA est le fait de facteurs internes à l'entreprise. Ces résultats ont eu une influence sur la décroissance des parts de marché durant la même période de temps.

Avec des capacités de production de 100 t/jour pour les yaourts (09 gammes de produits, sans compter les crèmes desserts et flans) et 20 t/jour pour les fromages (03 gammes) qui lui permettent de produire à grande échelle vu qu'elle opte pour une stratégie de domination par les coûts. Avec des capacités de production « moyennes ». Le taux de manque à produire est à prendre en considération, car l'entreprise n'est pas « très satisfaite » de ses rendements, appuyée par un coût de main-d'œuvre élevé et des pannes récurrentes sur les machines.

**Figure 20** : Répartition du CA de Ramdy par produit



Source : établi par nos soins.

En plus des yaourts et fromages, Ramdy s'est mise à produire et à commercialiser du lait pasteurisé et du lait caillé. Voulant se diversifier, elle s'est lancée dans la production de boissons « *cherbet* » (citronnade sucrée). Cette activité est secondaire, car elle ne représente que 3 % de son CA, préférant se concentrer sur celle des yaourts et fromages qui représentent respectivement 72 % et 25 % de son CA.

Même si l'entreprise ne prend pas en considération la qualité comme élément justifiant sa compétitivité, toutefois c'est un élément crucial de sa stratégie. Ramdy enregistre des

taux « *très faibles* » pour les plaintes clients et le retour sur produits, avec un taux de rebuts et de produits défectueux « faibles ». Ces résultats sont le fruit de son investissement dans la mise en place des moyens nécessaires pour assurer cette qualité : « *nous possédons notre propre laboratoire d'analyses physico-chimique et microbiologique, avec une certification ISO 22000 et HACCP qui est en cours de réalisation* ».

Le style de management est centralisé, comme le précise le répondant : « *la prise de décision est liée au dirigeant seul, surtout concernant les investissements, en tenant compte des idées des responsables concernés. C'est un travail de coordination qui s'appuie sur des rapports périodiques* ». L'appréciation des résultats RH laissent apparaître une contradiction entre l'esprit d'entreprise et d'appartenance qui est jugée satisfaisant et les taux de départs/d'arrivée et d'arrêt de travail qui sont légèrement élevés (insatisfaisants). Ceci peut être dû à la nature des contrats ou à d'autres éléments auxquels nous n'avons pas eu accès. La main-d'œuvre est « assez qualifiée », avec un taux de transfert de connaissances, de savoir-faire et de créativité « moyens ».

L'appréciation de l'entreprise vis-à-vis des consommateurs laisse apparaître une stratégie de marque et de notoriété satisfaisante, avec des taux de fidélisation, de satisfaction et d'attractivité « moyens ». L'anticipation des besoins du consommateur n'est pas très importante, mais n'est pas négligée pour autant.

### **1.2. Stratégie de compétitivité**

Afin d'apprécier la stratégie de compétitivité, on considérera l'importance des stratégies poursuivies en fonction de sa position concurrentielle, de l'évaluation des éléments liés aux capacités et à l'agilité organisationnelle.

#### **1.2.1 Stratégies poursuivies par Ramdy**

Les choix stratégiques suivis par Ramdy en fonction de sa position concurrentielle, démontrent qu'elle privilégie deux stratégies en particulier : l'amélioration de sa structure de coûts et sa présence sur un plus grand marché, de sorte que la seconde est la plus privilégiée.

Ces stratégies sont suivies de très près par la stratégie de fidélisation des clients. Pour ce faire, elle mise sur la qualité de ses produits, leurs différenciations et sur la distribution en améliorant la vitesse d'acheminement de ses produits en allant acquérir de nouveaux marchés, au-delà des 15 wilayas dans lesquelles elle est déjà présente.

En plus de ces stratégies, le lancement de nouveaux produits ou leurs améliorations, l'atteinte de nouveaux créneaux ou encore la concentration sur le recrutement, la formation et la rétention du personnel sont aussi des stratégies prises en considération, mais beaucoup moins importantes que les précédentes.

### 1.2.2 L'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle est un élément important de la stratégie de compétitivité. En fonction des éléments proposés pour évaluer l'agilité organisationnelle, les réponses de Ramdy montrent une importance à l'introduction de nouveaux biens, services ou processus ou à leurs améliorations. En accordant également une place tout aussi importante à l'usage des TIC, même si ces derniers ont apporté des changements minimes à l'activité de l'entreprise.

Les autres éléments de l'agilité organisationnelle sont « *moyennement* » appréciés que ce soit pour le maintien de la croissance des ventes sur une longue période, l'amélioration de la productivité, le suivi des indicateurs de performance ou l'accès aux ressources. Même si l'expansion géographique et la réactivité aux nouveautés de la concurrence ne sont « *pas importantes* », mais sa réactivité aux plaintes des clients est « *très importante* ».

### 1.2.3 Les capacités organisationnelles

Ses capacités sont axées sur le maintien et l'élargissement de ses avantages concurrentiels actuels et sur la découverte de nouvelles opportunités. Par ailleurs, sa structure organisationnelle et processuelle incite le personnel à privilégier l'analyse et l'évaluation pour réduire les risques d'échecs, avec des processus d'affaires, qui n'ont changé que dans une certaine mesure suite à l'introduction des TIC et à leur évolution.

La formulation ou les modifications stratégiques sont du ressort du dirigeant et de l'équipe de direction (management centralisé) en s'appuyant sur les outils de gestion stratégique s'appuyant sur une analyse interne et les mouvements de la concurrence. Pour cela, elle a mis en place un ensemble de moyens de mesure : rendement des employés et de la direction, la communication et les échanges d'information, l'expérience client, l'efficacité et la qualité des produits et des processus, enfin les pratiques de la concurrence.

L'accès aux ressources financières est très important (2<sup>ème</sup> place autant que facteur de compétitivité) acquis par sa maîtrise des coûts. Ramdy ne lésine pas à modifier sa chaîne de valeur, en externalisant certaines activités, notamment, celle du lait pasteurisé afin de se focaliser sur la production de yaourt et fromages et une partie de sa distribution est gérée par la filiale TMF du groupe. Désignant sa RH comme 4<sup>ème</sup> élément déterminant sa compétitivité, sa

localisation dans une zone d'activité lui permet d'avoir un accès à la main-d'œuvre, même si cette dernière est peu qualifiée et nécessite un investissement dans la formation.

L'innovation est un processus continue et un élément central du plan stratégique pour soutenir la stratégie de l'entreprise, dont l'introduction ne se fait que lorsqu'elle est nécessaire. Ainsi, elle a innové en mettant sur le marché le premier yaourt à base de lait, ce qui certifie la qualité du produit alors que les concurrents se contentent de spécialités laitières (poudre de lait + 'amidon). Elle a également été la première sur le marché à avoir lancé les saveurs « *cappuccino* » et « *cookies* » pour sa gamme crème dessert et à avoir modifié sa valeur client, en proposant une crème dessert avec un sucre naturel.

### 2. Cas de l'entreprise Candia

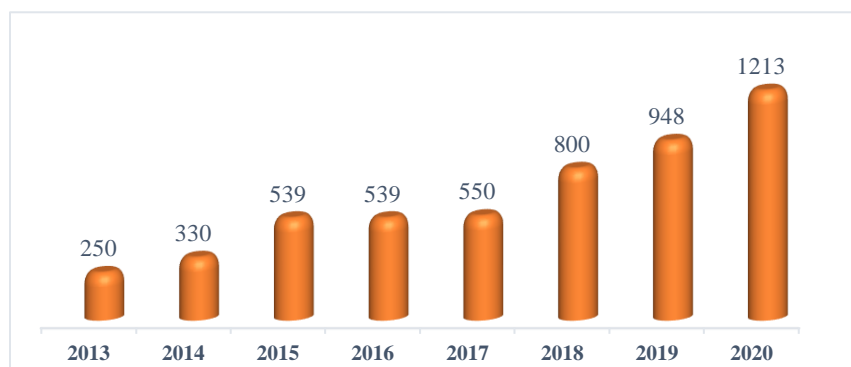
La collecte des données auprès de Candia a été entamée en 2019. Suite à des délais d'attentes trop long qui se soldés par des refus et faisant face aux conditions sanitaires, nous avons pu joindre le PDG via le réseau professionnel « *LinkedIn* » le 13 Août 2020 et nous avons récupéré le questionnaire le 27 Août 2020.

#### 2.1 Appréciation de la compétitivité

Candia est leader dans le secteur du lait UHT et la première à avoir introduit ce type de lait sur le marché algérien, un positionnement acquis par la qualité de ses produits. Pour apprécier sa compétitivité, elle s'appuie sur la productivité et les parts de marché comme indicateurs de mesure, en intégrant les économies d'échelles, la productivité, la qualité, la commercialisation et la RH comme des éléments déterminant sa compétitivité.

Sa grande taille est aussi un atout et un facteur de compétitivité selon elle, en ayant enregistré une forte croissance de sa RH, après avoir débuté en 2001 avec 30 salariés, elle se retrouve aujourd'hui avec plus de 1213 employés.

**Figure 21** : Evolution de l'effectif de Candia



Source : réalisé par nos soins.

Le CA de Candia connaît une croissance continue durant les 05 dernières années, une variation « élevée » avec une croissance de 48% entre 2016 et 2019. Un CA issue de la vente des laits blancs avec un total de 65% des ventes et 30 % pour les laits aromatisés. La croissance de ses parts de marché est tout aussi positive durant la même période de temps, grâce à sa position de leader et à sa notoriété. En plus de cette activité, elle s'est diversifiée en allant vers la production de jus de fruits, qui était son activité avant sa reconversion vers le lait, elle ne représente que 5% de son CA.

**Figure 22 :** Evolution du Chiffre d'affaires de Candia



Source : Réalisé par nos soins.

Ses résultats sont le fruit de son partenariat avec « *Candia France* » sous forme de franchise, lui permettant de jouir de sa notoriété (leader du lait en France), de son capital expérience (force de négociation, qualité des produits, transfert de compétences et savoir-faire) et un accès aux nouvelles technologies nécessaires à son activité.

En matière de production, le taux d'évolution de la production et des quantités produites sont très satisfaisants, avec des capacités de 740 000 L/J pour le grand format (1L) et 96 000 L/J pour le petit format (20cl) réparti sur 04 lignes de production, avec 12 000 emballages par heure pour chaque ligne. Le taux de manque à produire est très faible avec des pannes de machines rares, ce qui est encourageant pour l'entreprise avec un coût de main-d'œuvre jugée moyennement élevée.

En faisant de la qualité son levier d'action (termes du contrat de franchise qui exige une qualité irréprochable), le PDG nous a précisé que : : « *nous effectuons des contrôles qualité très réguliers et nous sommes certifiés à l'ISO 22 000, qui est en cours de renouvellement* ». Elle s'est également dotée de deux laboratoires d'analyse : physico-chimique et microbiologique. Ces moyens lui ont permis d'enregistrer une appréciation « *très satisfaisante* » avec des taux très faibles pour les produits défectueux, les plaintes clients, les méventes et le taux de rebuts.

Considérant la RH comme un élément important de sa compétitivité, le PDG précise que la main-d'œuvre, le transfert de connaissances et de savoir-faire sont moyennement satisfaisants. Mais que les taux de départ/arrivé et d'arrêts de travail sont « *faibles* » ce qui est encourageant et confirme la culture d'entreprise et l'esprit d'appartenance engagés qui y sont « *élevés* ». La créativité est « *faible* », même si l'entreprise prend en considération les idées du personnel et l'encourage à émettre de nouvelles idées, tel que le précise le PDG : « *il faut savoir que le personnel d'exploitation est plus à même d'initier les bonnes idées* ». Ne disposant pas de l'avis des employés sur le sujet, on ne peut apprécier la participation de cette catégorie dans la prise d'initiatives.

Le leadership est un élément non-négligeable dans l'activité de toute entreprise, et est le fruit d'une collaboration. Le style de leadership employé au sein de Candia est décrit comme étant participatif par le PDG : « *les décisions sont prises par un collectif de cadres en tenant compte des idées du personnel d'exploitation* ».

Pour ce qui est de la stratégie de marque et de notoriété, l'anticipation des besoins du consommateur et du taux d'attractivité, les résultats sont « *élevés* », avec un taux de satisfaction « *moyen* » et un taux de fidélisation « *faible* ». Dans ce sens, même si la marque est connue et appréciée par beaucoup, néanmoins l'entreprise devrait faire plus d'efforts pour fidéliser ses clients.

## **2.2 Stratégie de compétitivité**

### **2.2.1 Stratégies poursuivies par Candia**

Les stratégies poursuivies par Candia montrent qu'elle privilégie trois stratégies : l'amélioration de la structure des coûts, l'implantation dans de nouveaux marchés et l'accroissement de la vitesse d'acheminement des produits. Ces stratégies sont mises en avant, car elles permettent à l'entreprise de renforcer sa position de leader en étant présente sur 43 wilayas, avec 51 distributeurs et des prix alignés avec la concurrence.

D'autres stratégies viennent en seconde position : ciblage et l'atteinte d'un créneau, la fidélisation des clients ou encore le recrutement et la formation. La stratégie d'introduction de nouveaux produits est laissée en dernier recours.

### **2.2.2 L'agilité organisationnelle**

L'amélioration de la productivité, la croissance des volumes de ventes et du maintien de cette croissance sur une longue période sont « *très satisfaisants* » vue qu'elle enregistre un

CA en croissance continue. L'expansion géographique, sa réactivité aux nouveautés de la concurrence et aux plaintes des clients est tout aussi satisfaisante. L'usage des TIC, l'apprentissage organisationnel et le partage de connaissances sont très importants surtout qu'elle bénéficie de l'aide et l'expérience de Candia France

Quant à l'accès aux ressources, ces dernières sont accessibles de par sa localisation qui lui donne accès à une main-d'œuvre et son contrat de franchise lui permet d'accéder aux dernières technologies et de jouir des formations pour sa RH. Mettant la stratégie d'introduction de nouveaux produits en dernière place, c'est dans le même cadre que l'innovation produit ou processus est moins importante.

### **2.2.3 Les capacités organisationnelles**

Ses capacités sont axées sur la découverte de nouvelles opportunités, avec le maintien voire l'élargissement de ses avantages actuels et l'obtention constante de nouveaux avantages concurrentiels. En ce sens, l'entreprise ne se contente pas de ses avantages actuels, car elle a pris conscience qu'un avantage lorsqu'il n'est pas rare, il est facilement imité ou substitué.

Sa structure organisationnelle et processuelle incite le personnel à prendre des risques calculés, fondés sur des évaluations pour minimiser tout risque d'échec, avec des processus d'affaires qui ont changé dans une grande mesure depuis l'introduction et l'évolution des TIC. Ce changement est lié au rôle que jouent les TIC dans la sphère économique et à son partenariat qui exige un suivi régulier et continu de ses activités.

La formulation de la stratégie s'appuie sur la vision et les objectifs du dirigeant et de l'équipe de direction, les commentaires des consommateurs, des fournisseurs et des employés, et de l'analyse interne. Pour contrôler ses capacités, elle a mis en place des moyens de mesure pour le rendement des employés et de la direction, pour la communication et l'échange d'informations, la qualité et l'efficacité des produits et processus, l'expérience client et les pratiques de la concurrence.

La RH est très importante, dans ce sens Candia accorde une très grande importance à la formation de ses employés pour renforcer le manque de qualification et l'esprit d'appartenance (c'est l'une des stratégies privilégiées). Sa collaboration avec Candia France lui permet d'accéder à des formations et un suivi du personnel via le processus de transfert de connaissances que les deux parties ont mis en place.

Candia s'est lancée dans l'élevage de vaches laitières par la mise en place d'une ferme et d'un champ pour le fourrage. Par ce projet, l'entreprise compte s'intégrer pour subvenir à ses propres besoins en lait et substituer la poudre de lait dont elle dépend. Ce projet est en cours d'exécution. Pour ce qui est de l'aval, autrefois, elle disposait de sa propre filiale de transport « *Tchin Transport* » avec 30 semi-remorques à son actif. Depuis 2011, cette entreprise a été dissoute, dès lors, elle externalise cette activité.

L'innovation est un processus continu et un élément central de son plan stratégique et que toute innovation est nécessaire pour appuyer la stratégie globale et ne dépend pas de la demande. Ainsi, en ayant été la première à introduire sur le marché le lait UHT (la concurrence n'est arrivée qu'en 2010), Candia ne s'est pas contenté de reproduire ce que proposait Candia France, elle a introduit en 2015 « *Twist* », un produit venu compléter sa gamme de produits et renforcer sa position en ciblant les enfants et les adolescents, et dernièrement le lancement de la crème liquide en brique « *le maître* ».

### **3. Cas de la laiterie Soummam**

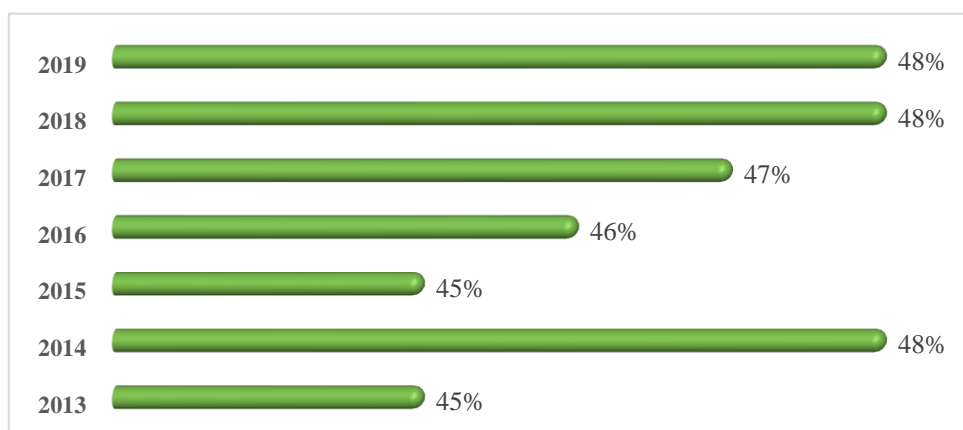
La collecte de données auprès de la laiterie Soummam a débuté en 2019, suite à diverses tentatives pour collecter les informations et suite à plusieurs refus, le directeur marketing a bien voulu nous répondre au travers d'un questionnaire transmis par e-mail le 17 septembre 2020 et reçu le 28 novembre 2020.

#### **3.1. Appréciation de la compétitivité**

Soummam est le leader dans le secteur laitier, précisément dans les segments du yaourt et fromages, et challenger dans le segment des laits UHT. Cette position lui confère des parts de marché importantes. Ses principaux concurrents se répartissent selon les trois segments dans lesquels elle active : Danone et Hodna pour les yaourts, Candia pour les laits UHT et la vache qui rit (Bel) pour les fromages fondus.

L'appréciation de sa compétitivité s'appuie uniquement sur les parts de marché, comme indicateur, d'ailleurs ses résultats montrent une croissance positive (faible) durant les cinq dernières années. Les autres éléments pris en considération pour déterminer sa compétitivité sont dans l'ordre : la qualité, la ressource humaine, l'innovation, la productivité, les économies d'échelle, l'effet d'expérience, la flexibilité de l'organisation, les caractéristiques du produit, les R financières, la commercialisation et la distribution, enfin les ressources matérielles.

**Figure 23** : Croissance des parts de marché de Soummam



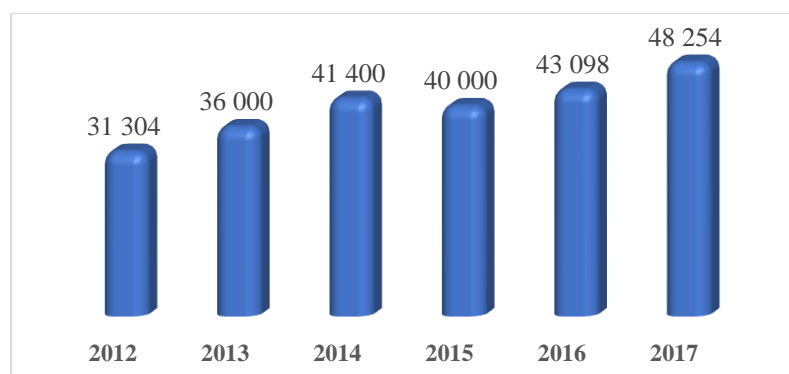
Source : établis par nos soins

La baisse des parts de marché en 2015 est liée aux parts de marché de la laiterie *Trèfle* que *Danone Djurdjura* a acquis en absorbant l'activité yaourt. De ce fait, en rachetant l'entreprise, elle a également récupéré ses parts de marché. Mais Soummam a su s'adapter en lançant de nouveaux produits pour récupérer des parts de marché.

La laiterie Soummam opte pour une stratégie de diversification concentrique pour affronter la concurrence en activant dans différents segments du secteur laitier. Après avoir commencé par le yaourt, elle s'est lancée dans le fromage, les desserts lactés, le lait UHT et maintenant dans les spécialités laitières (crème fraîche, sauce béchamel, ...). La clé de succès de la marque, c'est la qualité et les prix de ses produits répartis sur une large gamme composée de 182 références présents sous différents conditionnements.

**Figure 24** : Evolution du chiffre d'affaires de Soummam

\*En millions de DA



Source : établis par nos soins

Les données sur le CA de Soummam montrent une croissance positive, hormis une légère baisse en 2015 due à l'augmentation des prix de la matière première (poudre de lait) et

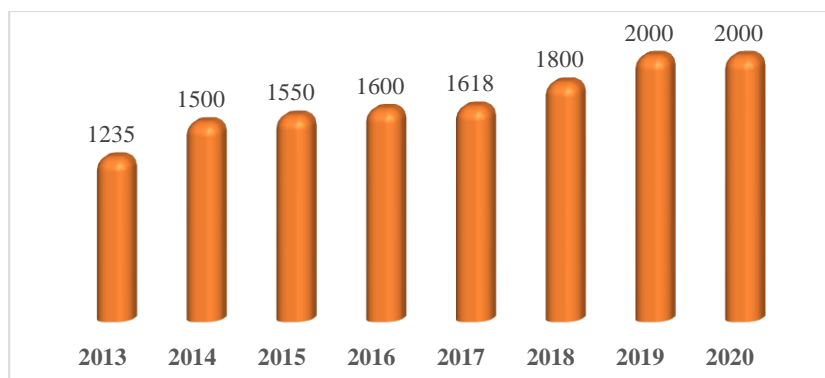
de la dévaluation du dinar. Selon le directeur marketing, cette croissance s'est poursuivie durant les années suivantes mais avec une variation « faible ».

L'appréciation sur les quantités produites sont « moyennement satisfaisantes » même si l'entreprise possède 45 lignes de production composées d'équipements récents et de technologie de pointe mais ne cesse d'investir dans de nouvelles lignes. Avec une capacité de production de plus de 1800 T/J, dont 2,8 millions pots/jour et une production de 20 000 litres de lait/J. Le coût de la main-d'œuvre est élevé avec un taux de manque à produire « très faible », ce qui est avantageux pour l'entreprise.

La qualité est très importante, de ce fait elle a mis en place toutes les procédures et normes nécessaires pour répondre aux conformités de management de la qualité, Soummam est ainsi certifié à l'ISO 9001 et à l'ISO 22 000. De nombreux tests physico-chimiques et bactériologiques sont effectués aux différents stades de fabrication, en investissant dans des équipements ultras modernes répondant aux standards internationaux en conception, hygiène et productivité. D'ailleurs, comme le précise le répondant : « seul le packaging pourrait faire barrière à la vente des produits ».

Concernant la prise de décision, le directeur marketing précise que : « toutes les décisions prises, peu importe les parties concernées, sont soumises à suivre des processus appropriés afin de réduire ou d'éviter les risques éventuels et de partir sur des pistes rassurantes ». Ainsi, toutes les décisions sont le fruit d'un long processus de réflexion pour éviter les risques, s'appuyant sur les autres données, on en déduit que cela fait référence à un management centralisé.

**Figure 25** : Evolution de l'effectif de la laiterie Soummam



Source : établis par nos soins

La RH est un élément central dans la compétitivité de Soummam (2<sup>nd</sup> place), la croissance du nombre d'employés ces dernières années justifie l'importance de cette ressource. En 1998, elle employait 20 salariés dans son atelier, aujourd'hui elle compte plus de 2000 salariés répartis sur 03 unités de production (localisées à Taharacht).

D'après le directeur marketing la main-d'œuvre est très qualifiée ce qui justifie les coûts de mains-d'œuvre élevées, avec des taux de départ/d'arrivée et d'arrêt de travail très faibles, qui justifient les taux liés à l'esprit d'entreprise et d'appartenance qui sont élevés, où la créativité est une activité qui privilégie l'innovation et le transfert de connaissances. Ces appréciations expliquent les faibles taux enregistrés et consolident l'importance que donne la laiterie à ses employés.

Selon Soummam, le taux de fidélisation est « *très élevé* » appuyés par des taux de satisfaction, d'attractivité et d'anticipation des besoins « élevés ». Avec une stratégie de marque et de notoriété « *élevée* », vue que Soummam couvre 95 % du territoire avec près de 65000 points de vente, ce qui confirme son envergure nationale et justifie sa position de leader.

### **3.2.Stratégie de compétitivité**

#### **3.2.1 Stratégies poursuivies par Soummam**

Suivant sa position concurrentielle, les stratégies prioritaires pour Soummam sont axées sur l'amélioration de la structure des coûts, en s'étant intégrée en amont. En effet, Soummam importe 40 % de poudre de lait et investit le reste avec 60 % de lait cru collecté. L'entreprise compte 12 000 vaches laitières à son actif depuis 2018, ce qui fait plus de 600 000 de litres/jour collectés auprès de 4 200 éleveurs partenaires.

La fidélisation des clients et la différenciation des produits par l'innovation sont des stratégies très importantes, suivie par la stratégie d'accroissement de la vitesse d'acheminement des produits qui vient en 02<sup>ème</sup> position, vue qu'elle a investi dans sa propre flotte de camions et dispose de 04 établissements régionaux de distribution (Alger, Oran, Constantine, Annaba).

#### **3.2.2 L'agilité organisationnelle**

Pour le directeur marketing, l'accès aux ressources est « *satisfaisant* » tel que sa localisation lui garantit un accès à une main-d'œuvre de proximité, et ses bénéfices sont réinvestis pour l'acquisition de machines et de lignes de productions ultras modernes. Avec une amélioration continue de sa productivité, la croissance et le maintien des ventes sur une longue

période qui sont « *satisfaisants* », suivie par une satisfaction pour sa réactivité aux nouveautés de la concurrence et aux plaintes des clients.

L'introduction de nouveautés est aussi « *satisfaisante* » et s'accompagne par une croissance des volumes de ventes. Quant au suivi des indicateurs de performance, ces derniers sont « *très satisfaisants* ». L'usage des TIC, l'apprentissage organisationnel et le partage de connaissance sont des éléments importants et font partie du quotidien de l'entreprise. L'expansion géographique est aussi importante vue que Soummam possède 04 unités à Bejaia et est en quête constantes de nouvelles opportunités.

### 3.2.3 Les capacités organisationnelles

Ses capacités sont axées sur l'obtention de nouveaux avantages concurrentiels, car l'entreprise a pris conscience que ses avantages de qualité et d'innovation peuvent être facilement imitées par la concurrence, de ce fait de nouveaux avantages lui permettrait de consolider sa position concurrentielle. Quant à sa structure organisationnelle et processuelle celle-ci incite le personnel à prendre des risques calculés, fondés sur des évaluations.

Les processus d'affaires ont changé dans une grande mesure suite à l'évolution des TIC, depuis sa création en 1993, l'entreprise a dû s'adapter aux nouveaux modes de travail. Pour formuler sa stratégie, seule la vision et objectifs du dirigeant et de l'équipe de direction sont pris en compte, s'appuyant sur les moyens de mesure mis en place sur le rendement des employés, la communication et l'échange d'informations, la qualité et l'efficacité des produits et processus et les différentes pratiques de la concurrence.

Soummam dispose d'une infrastructure de stockage sous froid de 60 000 m<sup>2</sup> répartie sur 04 dépôts. D'une flotte de 200 camions de différents tonnages, 1 200 camions attribués à ses clients et 140 camions frigorifiques loués (Numilog, Bejaia logistique et TMF) ce qui crée plus de 4 000 emplois indirects avec un réseau national de distribution constitué de 80 distributeurs agréés et 300 distributeurs exclusifs.

L'innovation est un processus continu et un élément central du plan stratégique, qui sont introduites lorsqu'elles sont nécessaires uniquement. Soummam possède son propre département R&D et innove constamment vu la forte demande et la concurrence, elle propose des produits avec un rapport qualité/prix, du yaourt au lait de vache, un lait UHT au café, et d'autres innovations qui lui ont permis d'avoir de l'avance.

## Section 02 : Analyse du secteur des boissons

Pour analyser le secteur des boissons au niveau de Bejaia, nous avons sollicité Ifri. Le débute de la collecte fut en mai 2019, après des relances et suite à la crise sanitaire, nous avons pu joindre le PDG sur « *LinkedIn* » en lui transmettant le 19 septembre 2020 un questionnaire qui a été récupéré le 01 octobre 2020.

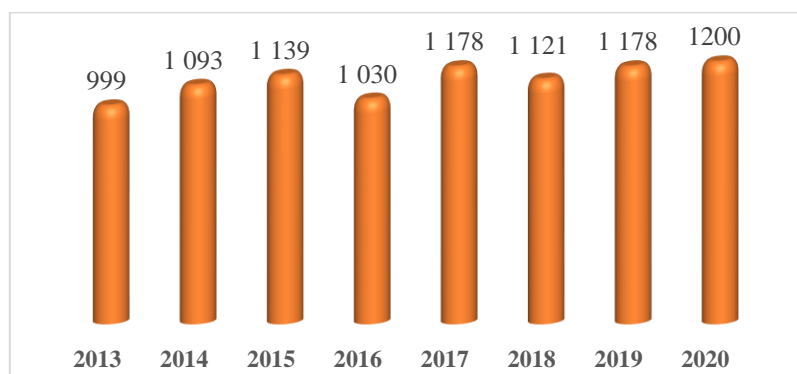
### 1. Appréciation de la compétitivité

Ifri est une grande entreprise pionnière dans le secteur de la boisson, leader dans le segment des eaux embouteillées et challenger dans le segment des jus et sodas. Pour acquérir ce positionnement, Ifri a opté pour une stratégie de différenciation qui lui a permis d'acquérir une renommée dont les sources sont la qualité et l'innovation produit.

Les indicateurs utilisés pour apprécier sa compétitivité sont la rentabilité, la productivité et les parts de marché. Les éléments qui contribuent à déterminer cette dernière sont par ordre de priorité : la qualité, la productivité, les caractéristiques du produit, l'innovation, suivie par les ressources financières, matérielles, la commercialisation et la distribution, les ressources humaines, les économies d'échelle, l'effet d'expérience et enfin, la flexibilité de l'organisation.

En plus des différents indicateurs de compétitivité, elle considère sa grande taille comme un élément participant à sa compétitivité. Après avoir débuté en 1989 avec 30 personnes dans son atelier de production. Aujourd'hui, l'effectif de l'entreprise a bien augmenté en atteignant les 1 200 salariées sur un total de 2000 employés pour tout le groupe. Avec un volume de production de 02 millions de bouteilles/jour et une large gamme composée de 85 références toutes boissons confondues.

**Figure 26** : Evolution de l'effectif de Ifri



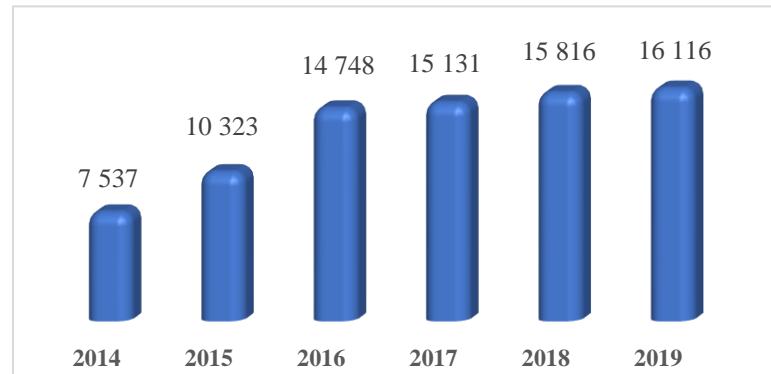
Source : établis par nos soins

Le CA de Ifri connaît une variation positive et « élevée » durant les cinq dernières années. En effet, depuis 2014, l'entreprise enregistre une croissance continue suite l'installation

des lignes aseptiques. Ce CA est à 80 % issue de ses clients en B2B avec lesquels elle collabore (compagnies aériennes, institutions publiques et militaires, catering, hôtels et restaurants, ...). Cette hausse a engendré la croissance de ses parts de marché de façon positive durant la même période de temps, tel que Ifri possède à elle seule 50 % des parts de marché du segment des eaux en bouteilles.

**Figure 27** : Croissance du chiffre d'affaires de Ifri

\*En millions de DA



**Source** : établis par nos soins.

Pour le PDG, les quantités produites sont « moyennes » avec un taux d'évolution « très faible », cela justifie sa volonté constante de croître en plus des 10 lignes de production. Le taux de manque à produire est « moyen » avec peu de pannes sur les équipements et un coût de main-d'œuvre « faible » ce qui est avantageux pour elle.

La culture de Ifri est orientée vers la qualité et la sécurité alimentaire, avec plus de 800 analyses au quotidien renforcé par les lignes aseptiques en étant la première entreprise en Afrique à avoir investi dans cette technologie. Pour la certification, le PDG précise que Ifri est : « certifiée à l'ISO 9001 versions 2015, à l'ISO 22 000 versions 2005 et aux normes Haccp et ESMA<sup>7</sup>. Cela garanti la qualité de nos produits qui sont aux normes internationales et de qualité supérieure, la seule chose qui pourrait empêcher leur vente, serait la disponibilité d'un produit en dessous du prix du marché ».

La prise de décision est du ressort du PDG et de la direction en interaction avec le personnel suivant le management transversal appliqué, tel que le précise le PDG : « il existe une gouvernance transversale où les suggestions du personnel sont admises ». Pour la RH, les taux de départ et/ou d'arrivée et d'arrêt de travail sont « très faibles » ce qui est avantageux pour l'entreprise. L'esprit d'appartenance et la qualification de la main-d'œuvre sont

<sup>7</sup> Certificat de conformité par les Emirats (Emirates Authority for Standardization and Metrology)

« *moyens* » suivi de taux très faibles pour le transfert de connaissances, de savoir-faire et de créativité.

Les taux de fidélisation et de satisfaction sont « *élevés* », avec un taux moyen pour l'attractivité et l'anticipation des besoins du consommateur. Quant à la stratégie de marque celle-ci est « *élevée* » ce qui renforce la notoriété de l'entreprise et confirme la position concurrentielle de Ifri dans le secteur des boissons.

Après avoir conquis le marché national, l'entreprise s'est étendue vers le marché international pour répondre à la volonté des managers d'exporter pour accroître les parts de marché et d'avoir accès à de nouvelles technologies. Ainsi, Ifri est présente en Europe, Maghreb, moyens orient, Afrique de l'ouest et au Canada.

## **2. Stratégie de compétitivité**

### **2.1. Stratégies poursuivies par Ifri**

Selon sa position concurrentielle, Ifri suit un ensemble de stratégies pour préserver ses parts de marché, sans spécifier la plus privilégiée. Elle opte pour une stratégie d'amélioration de la structure des coûts, la fidélisation de ses clients par la différenciation produits et l'introduction de nouveaux produits, l'implantation sur de nouveaux ou plus grands marchés, et l'accroissement de la vitesse d'acheminement des produits en s'appuyant sur la filiale « *Bejaia logistique* » du groupe pour distribuer ses produits.

### **2.2. L'agilité organisationnelle**

L'appréciation de l'agilité organisationnelle concerne l'innovation par l'introduction de biens et/ou services nouveaux ou nettement meilleurs qui est « *satisfaisante* », ce qui a influencé la croissance des volumes de vente et a engendré une amélioration de la productivité, vu qu'elle investit constamment dans la croissance de ses capacités. Par ailleurs, le suivi permanent des indicateurs de performance et la réactivité aux plaintes clients sont satisfaisant et sont directement appréciable sur le CA.

L'expansion géographique, l'usage des TIC, la réactivité aux nouveautés de la concurrence et l'accès aux ressources sont « *moyennement satisfaisants* ». Quant à l'apprentissage organisationnel et le partage de connaissances, ces derniers sont « *faibles* » et rejoignent l'appréciation faite sur le transfert de connaissances.

### 2.3. Les capacités organisationnelles

Ses capacités organisationnelles sont orientées vers le maintien et l'élargissement de ses avantages actuels qui lui permettent de préserver sa position grâce à l'innovation et à la qualité de ses produits via la technologie aseptique unique à Ifri tel que l'a déclaré le PDG : « *les concurrents peuvent imiter nos produits, mais ils ne peuvent égaler la qualité avec la technologie aseptique, qui est une technologie unique à Ifri* ». Quant à l'innovation, elle est un élément central du plan stratégique de Ifri nécessaires pour soutenir sa stratégie concurrentielle.

Pour ce qui est de la structure organisationnelle et processuelle, Ifri incite le personnel à prendre des risques calculés, fondés sur des évaluations pour minimiser tous les risques d'échec. Avec des processus d'affaires qui n'ont changé que dans une certaine mesure suite à l'introduction des TIC. Pour formuler ses stratégies, le PDG précise que quatre facteurs influencent directement cette formulation : la vision et objectifs du dirigeant et de l'équipe de direction, les opportunités qui se présentent sur le marché, la concurrence et l'analyse interne afin d'évaluer la faisabilité de la stratégie.

Ifri possède des capacités issues de ses quatre usines avec des lignes qui travaillent 24/24h qui lui ont permis de s'intégrer en amont en possédant ses propres préformes de bouteilles par sa filiale « *Général Plast* », avec son propre modèle de capsules inviolables déposé auprès des instances légales pour se protéger des risques d'imitations. Et en aval, par sa filiale « *Bejaia Logistique* » pour la distribution.

### Section 03 : Analyse du secteur des corps gras

L'analyse du secteur des corps gras suivant les grandes industries de la wilaya de Bejaia, regroupe deux entreprises pionnières qui sont filiales de grands groupes : LaBelle et Cevital. La description des réponses collectés, nous permettras de mettre en relief la compétitivité de ces entreprises dans ce secteur d'activité.

#### 1. Cas de l'entreprise LaBelle

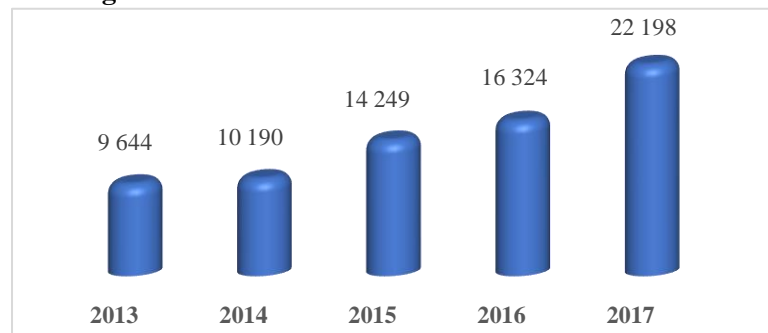
Le questionnaire a été déposé en septembre 2019, adressé au DRH suite à son refus pour un entretien, nous avons récupéré pu le récupérer en novembre 2019.

##### 1.1. Appréciation de la compétitivité

Autrefois, leader durant des années sur le marché des corps gras (ex ENCG), LaBelle a vu sa position se rétrograder après l'arrivée de son concurrent direct Cevital. Aujourd'hui, elle se retrouve en position de challenger dans les margarines et de suiveur dans les huiles grâce à sa maîtrise des coûts, à la qualité de ses produits et à l'innovation qui lui ont permis de se repositionner.

Pour apprécier sa compétitivité, elle prend en considération les indicateurs de rentabilité et de productivité. Avec quatre éléments qui définissent sa compétitivité : la qualité, l'innovation, les caractéristiques du produit et l'effet d'expérience. Et pour affronter la concurrence, elle opte pour une stratégie de diversification liée en produisant en plus des corps gras, de la glycérine, du savon ménager et industriel, des acides gras distillés et des détergents pour usage industriel.

**Figure 28** : Evolution du chiffre d'affaires de LaBelle \*En Millions de Da

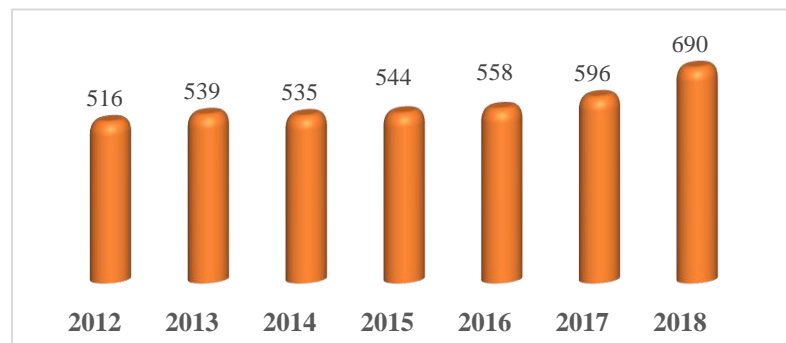


Source : établis par nos soins

Le CA de LaBelle a connu une croissance durant les cinq dernières années. Une croissance « assez élevée » qui s'est d'ailleurs poursuivie les années suivantes d'après le DRH sans pour autant nous communiquer les résultats enregistrés. Cette croissance a influencé ses parts de marché dont la variation a été positive durant la même période.

LaBelle considère également sa grande taille comme un facteur de compétitivité en employant plus de 500 salariés, mais aussi par ses capacités de production avec 500 t/j pour les huiles, 80 t/j pour la margarine, Shortening<sup>8</sup> 96 t/j et dispose de son propre atelier de soufflage de bouteilles en PET.

**Figure 29** : Croissance de l'effectif de LaBelle



Source : établis par nos soins.

Le nombre d'employés est en perpétuelle croissance, étant une grande entreprise, cet accroissement est nécessaire pour son activité quotidienne. Par ailleurs, elle est une entreprise qui travaille avec beaucoup de contractuels, ce qui justifie la variation du nombre d'employés chaque année.

D'après le DRH, l'appréciation de la production présente des résultats « *satisfaisants* », avec des quantités produites et un taux d'évolution élevée, un coût de main d'œuvre « *moyen* » et très peu de pannes d'équipements. Le taux de manque à produire est « *très faible* », car l'entreprise s'est engagée à réutiliser tous les rebuts pour fabriquer du savon et autre produit,

LaBelle est certifié à l'ISO 9001, ISO 14 000 et HACCP et effectue des contrôles permanents, tel que le précise le DRH : « *Nous effectuons des contrôles par des audits internes et une surveillance en permanence* ». Cela vient contredire le nombre « *élevé* » de produits défectueux, c'est pourquoi elle devrait s'engager dans un contrôle plus précis de son processus de production pour réduire cet écart. Elle dispose de son propre laboratoire d'analyses et de contrôle qualité pour assurer la conformité de ses produits. Consciencieuse des effets de son activité sur l'environnement, l'entreprise a investi dans sa propre station d'épuration pour les déchets industriels.

---

<sup>8</sup> Mélange d'huiles végétales destinée à l'industrie des biscuits, gaufrettes ou aux boulangeries

La prise de décision est un élément central qui prédit le mode de fonctionnement de l'entreprise, s'appuyant sur les informations collectées, la prise de décision est du ressort du dirigeant propriétaire, ce qui révèle un mode de décision centralisée. Pour sa RH, les résultats présentent un taux « faible » pour les indicateurs de départ et d'arrivée (permanents) et d'arrêt de travail. La main-d'œuvre est assez qualifiée et s'accompagne d'un transfert de connaissances et de savoir-faire « élevé », une expérience issue de l'accord de privatisation stipulant la préservation des postes de travail.

Le taux de satisfaction est « élevé » avec une attractivité assez élevée, mais d'une anticipation « très faible » des besoins. LaBelle est également présente à l'étranger en commercialisant ses produits pour accroître leurs parts de marché, la productivité, réguler les ventes de l'entreprise et répondre à la volonté des managers d'exporter.

### **1.2 Stratégie de compétitivité**

#### **1.2.1 Stratégie poursuivie par LaBelle**

Les stratégies poursuivies par LaBelle en fonction de sa position concurrentielle indiquent une priorité pour les stratégies d'introduction de nouveaux produits ou leurs améliorations et l'accroissement de la vitesse d'acheminement des produits vers les lieux de vente. Des stratégies qui lui permettent de renforcer son avantage concurrentiel. Les stratégies d'amélioration de la structure des coûts et d'implantation sur un plus grand nombre de marchés ont aussi importance majeure, tandis que la stratégie RH est négligée.

#### **1.2.2 L'agilité organisationnelle**

L'innovation est l'élément qui prime pour LaBelle en matière d'agilité organisationnelle, que ce soit par l'introduction de nouveaux produits et/ou processus ou alors leurs améliorations, négligeant toutefois l'innovation service. Des innovations liées à la diversification de produits, en proposant différentes contenances et variétés qui ont permis d'accroître les volumes de ventes et de maintenir leurs croissances sur une longue période.

L'amélioration de la productivité, le suivi permanent des indicateurs de performance et la réactivité aux plaintes des clients sont « satisfaisants » et viennent soutenir la stratégie de l'entreprise visant à renforcer sa position actuelle. Quant à l'accès aux différentes ressources, l'expansion géographique, l'apprentissage organisationnel et le partage de connaissance, l'usage des TIC et la réactivité aux nouveautés de la concurrence ces derniers sont moins satisfaisants car moins important pour elle.

### **1.2.3 Les capacités organisationnelles**

Ses capacités organisationnelles sont orientées sur le maintien et l'élargissement de ses avantages actuels avec une structure organisationnelle et processuelle qui incite les employés à prendre des risques calculés et étudiés au préalable. Par ailleurs, elle a mis en place des moyens de mesure et de suivi pour certains éléments internes : le rendement des employés et de la direction, la communication et l'échange d'informations, ainsi que l'efficacité et la qualité des produits et processus.

Pour formuler sa stratégie, LaBelle prend en considération quatre facteurs : la vision de l'équipe de direction et du directeur, l'analyse interne en s'appuyant sur les outils de gestion stratégique, les conseils et initiatives des consultants externes et l'activité des concurrents et leurs produits. Par ailleurs, les processus d'affaires n'ont changé que dans une certaine mesure suite à l'intégration des TIC. L'innovation est un élément central de son plan stratégique, mais qu'elle introduit que lorsque la demande est forte. Ce sont donc des innovations programmées, liées à la survie de l'entreprise.

## **2. Cas de la SPA Cevital**

La collecte d'informations a pu aboutir après diverses relances, une démarche entamée en octobre 2019 et finalisée en septembre 2020. Avec la fixation d'un RDV pour un entretien avec le DRH, la situation sanitaire nous a contraint à annuler ce dernier et nous avons pu transférer le questionnaire au chef du service RH.

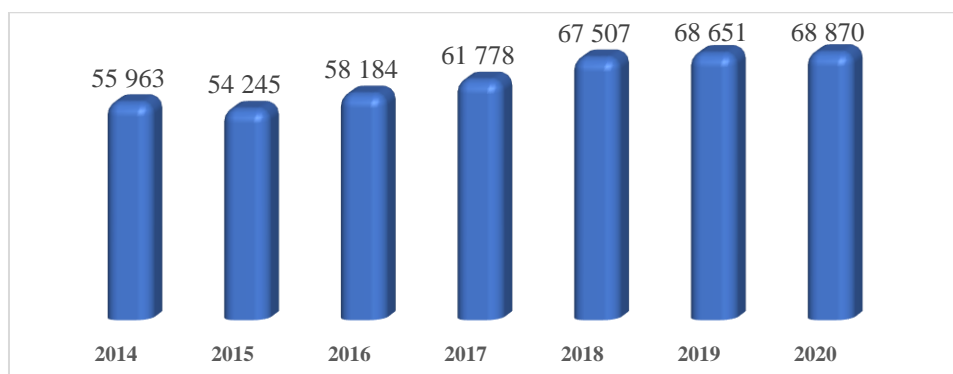
### **2.1. Appréciation de la compétitivité**

Cevital est leader des corps gras sur le marché algérien, une entreprise qui a su s'imposer face aux différents concurrents depuis son arrivé en 1998, détrônant son concurrent LaBelle. Elle possède près de 65 à 70% des parts de marché de l'huile et 30% du marché des margarines, des parts qui impliquent un CA conséquent avec une variation positive durant les 05 dernières années.

Les indicateurs utilisés pour apprécier sa compétitivité sont la productivité, la rentabilité et les parts de marché, avec l'intégration d'autres éléments qui sont par ordre de priorité : la qualité, la commercialisation et la distribution, la productivité, les ressources matérielles et les économies d'échelle, les caractéristiques du produit, l'effet d'expérience, les ressources financières, la flexibilité, l'innovation et la RH.

**Figure 30** : Croissance du chiffre d'affaires du DAS Corps Gras Cevital

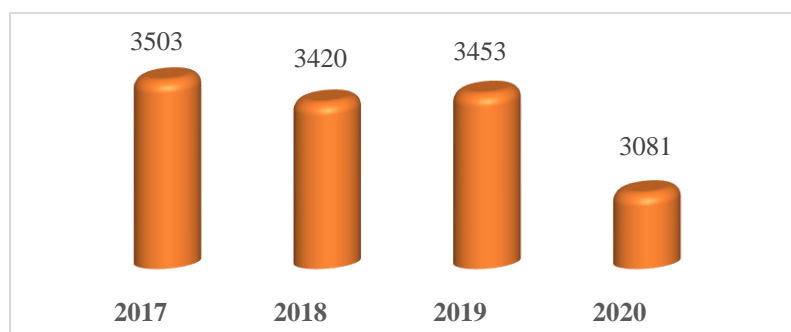
\*En millions de DA



Source : établis par nos soins

La répartition du CA du DAS Corps Gras de Cevital issue des ventes nationales et à l'étranger est en constante croissance, hormis une légère baisse en 2015 liée à la hausse des prix des inputs. Par ailleurs, la croissance maintenue depuis 2018 est faible, même si l'entreprise a intégré l'exportation de la margarine durant cette même année.

**Figure 31** : Croissance de l'effectif de Cevital



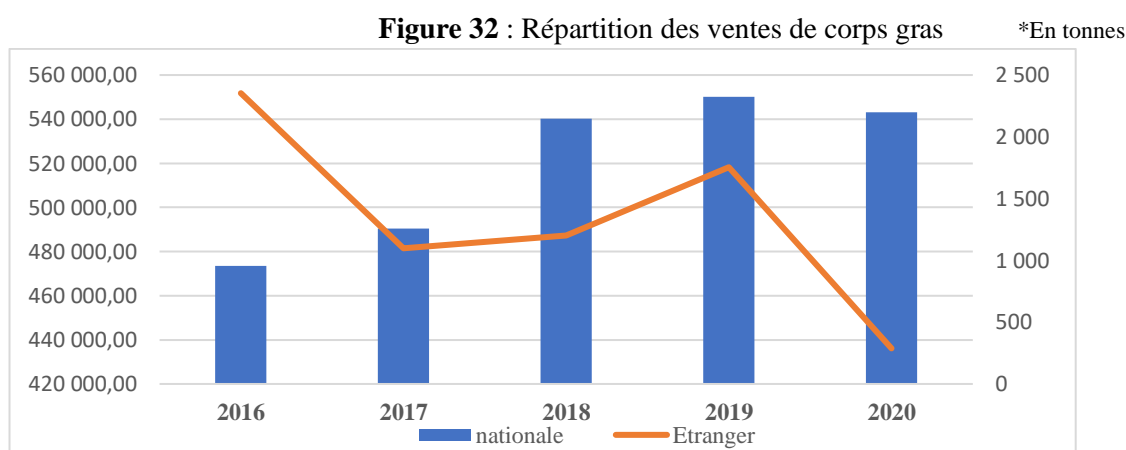
Source : établis par nos soins

Sa grande taille est aussi un facteur lui permettant de renforcer sa position, en ayant débuté en 1998 avec un effectif de 500 salariés, aujourd'hui, cette filiale compte plus de 3000 employés (3081) rien que pour la filiale agroalimentaire, sans compter les partenaires rattachés aux autres filiales pour un total de 18 000 employés.

Le positionnement de Cevital est relié à la qualité de ses produits, en optant pour une stratégie de domination par les coûts, ses capacités lui permettent de produire à grande échelle et de proposer ses produits à des prix compétitifs. En étant au maximum de ses capacités, le taux d'évolution de la production est « très élevé », avec un coût de main-d'œuvre moyen et quelques pannes sur les équipements. En plus, Cevital s'est diversifié (liée) en se lançant dans la mayonnaise, pour jouir des synergies entre les deux DAS.

La qualité des produits est le levier d'action de l'entreprise, en ayant son propre laboratoire de contrôle pour assurer la conformité des produits où le chef de service déclare : « nous sommes certifiés à l'ISO 22 000 et à l'ISO 9001 ». Elle possède également sa propre station d'épuration d'eau, tandis que les déchets industriels sont revendus à des entreprises spécialisées. Dans ce sens, les taux de rebuts et le nombre de produits défectueux sont « très faibles » avec un « faible » taux de retour sur produits.

Le style de management est décrit par le chef de service comme suit : « le leadership est de type autoritaire, avec une non prise en compte des initiatives et des idées des employés ». Concernant la qualification de la main-d'œuvre et le taux d'arrêt de travail ces derniers sont « très satisfaisants », ce qui indique un taux d'arrêt très bas, avec un niveau de créativité « très faible ». Le taux de départ est « élevé » contrairement aux taux d'arrivée, des départs liés aux contrats en CDD et/ou aux mutations internes.



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

Le taux de fidélisation et la stratégie de marque et de notoriété sont « très élevés » avec un taux de satisfaction « moyen ». Le taux d'attractivité est « élevé », mais avec un « très faible » degré d'anticipation des besoins. En plus de ces résultats, Cevital est présente à l'international en exportant 40% de sa production des corps gras vers l'Afrique du Nord et de l'Ouest, l'Asie, au Moyen-Orient, en Amérique et en Europe.

## 2.2. Stratégie de compétitivité

### 2.2.1 Stratégies poursuivies par Cevital

Trois stratégies sont privilégiées par Cevital en fonction de sa position concurrentielle : l'amélioration de sa structure de coûts, le ciblage d'un nouveau créneau (même si elle possède 26 métiers) et l'implantation sur un plus grand nombre de marchés.

D'autres stratégies sont aussi importantes : l'accroissement de la vitesse d'acheminement des produits vers les lieux de vente (2<sup>ème</sup> place), l'amélioration de ses produits ou l'introduction de nouveaux, la fidélisation des clients par la différenciation des produits et renforcer sa stratégie RH.

### 2.2.2 L'agilité organisationnelle

L'amélioration de sa productivité et sa réactivité aux nouveautés de la concurrence et aux plaintes clients sont des éléments très importants, vu qu'elle guette constamment les nouveautés de ses concurrents afin de réagir directement, ce qui renforce sa relation client notamment avec les résultats « *très satisfaisants* » avec le maintien de la croissance des ventes sur une longue durée et la croissance continue de son CA. Pour l'expansion géographique, elle est en quête constante de nouveaux marchés pour pouvoir s'étendre.

L'usage des TIC est essentiel, car elle met en place les moyens nécessaires pour faciliter la communication et l'exécution du travail. Le suivi des indicateurs de performance, le partage de connaissances et l'apprentissage organisationnel sont « *satisfaisants* ». L'accès aux différentes ressources est très satisfaisant, avec un accès à une main-d'œuvre de proximité et s'autofinance grâce aux bénéfices issues de sa position et étant filiale du premier conglomérat en Algérie.

### 2.2.3 Les capacités organisationnelles

Ses capacités organisationnelles sont axées sur le maintien et l'élargissement de ses avantages concurrentiels actuels, ainsi en préservant ses avantages de qualité, de coûts et de distribution elle renforce sa position. Avec une structure qui incite le personnel à prendre des risques calculés pour minimiser les risques d'échec et où les processus d'affaires, n'ont changé que dans une certaine mesure suite à l'évolution des TIC.

Les facteurs qui influencent la formulation des stratégies et des décisions sont liées à la vision et objectifs du dirigeant et/ou de l'équipe de direction. Dans ce sens divers moyens de mesure sont mis en place : le rendement des employés, la communication et l'échange d'information, l'expérience client, l'efficacité et qualité des produits et processus, ainsi que les pratiques de la concurrence.

L'innovation est un processus continue et un élément central du plan stratégique de l'entreprise, qui ont lieu uniquement lorsque la demande est forte. En possédant sa propre unité

de R&D, elle a lancé une nouvelle huile sur le marché qui combine deux types d'huiles : le soja et le tournesol.

Ses ressources matérielles sont importantes et ne lésine pas à investir dans les dernières technologies pour répondre à la demande et préserver sa position de leader et son potentiel stratégique par son implantation sur le quai du port, en couvrant 7500 m<sup>2</sup> et étant à proximité de la route nationale, de l'aéroport et des voies ferrées. Elle jouit également d'avantages considérables en s'intégrant en aval avec « *Numilog* » qui dispose de 140 semi-remorques et de 18 centres de livraison régionaux (CLR) répartis sur le territoire depuis 2014 pour soutenir sa stratégie commerciale. En amont, elle investit dans une usine de trituration de graines oléagineuse à Bejaia, un projet prévu pour fin 2021.

## **Section 04 : Discussion des résultats**

Dans cette section, nous allons discuter les résultats obtenus en fonction des entreprises sollicités pour chaque secteur d'activité. Pour y répondre, nous allons nous appuyer sur les questions posées au début de ce travail. Pour cela, il est important d'analyser la dynamique concurrentielle des industries dans lesquels évoluent les entreprises étudiées, suivie par la déduction des facteurs internes et externes qui influencent leurs compétitivités, enfin évaluer l'existence d'une coopération entre les entreprises étudiées pour renforcer leurs positionnements.

### **1. Dynamique concurrentielle**

Face aux variations de l'environnement, il est important de prendre en considération sa dynamique, pour comprendre les mouvements des entreprises. D'ailleurs, la première question de recherche nous amène à évaluer ce dernier :

#### **Comment les entreprises assurent leurs pérennités en étant dans un marché concurrentiel et surtout ouvert ?**

Dans le but de répondre à cette question, il est important d'analyser la dynamique concurrentielle des industries étudiées, pour cela, nous faisons appel au cycle de vie de l'industrie et à l'analyse concurrentielle de l'industrie au travers des cinq forces concurrentielles de Porter. Nous pourrions ainsi aboutir aux facteurs clés de succès (FCS) pour chaque industrie étudiée et dégager les stratégies à développer. Nous pourrions également déterminer l'adaptation des entreprises étudiées aux conditions du marché.

#### **1.1. Le cycle de vie de l'industrie**

Le cycle de vie d'une industrie évolue en fonction de deux principaux indicateurs : le taux de pénétration des produits et la valeur de consommation. Le taux de pénétration permet de mesurer le potentiel d'un marché à conquérir, autrement dit la demande future au travers des non consommateurs et la valeur de consommation correspond aux dépenses effectuées durant une période donnée (Garibaldi, 2008 ; Johnson & al, 2014).

Les marchés que nous avons sélectionnés concernent des produits de large consommation (boissons, laits et corps gras). En principe, pour analyser le secteur alimentaire on fait appel au taux de pénétration panel, mais l'absence de ce dernier au niveau des marchés algériens nous a contraint à avoir recours à la croissance démographique dans le but de déduire le potentiel de la demande futur dans ces industries.

### 1.1.1 Le potentiel du marché

Selon l'ONS, la croissance démographique en Algérie est estimée au 1<sup>er</sup> janvier 2020 à 43,9 millions d'habitants résidants. Avec 1 034 000 naissances enregistrées en 2019, en recul de 4 000 naissances avec 2018, ce qui induit à un taux de natalité de 23,8% en 2019 contre 24,39 % en 2018. Avec une population jeune ayant un âge moyen de 29 ans, dont la proportion est de 11,7% pour les moins de 5ans, de 10,4% pour les 5 à 9 ans, de 60% pour la population active (de 15 à 59 ans) et de 9,5% pour les plus de 60 ans. Le taux de fécondité est de 3 enfants/femme et une espérance de vie en croissance vu qu'elle passe à 77 ans en 2019, elle était de 72 ans il y'a 20 ans.

Concernant la mortalité (ONS, 2020), 198 000 décès recensés en 2019, soit une croissance de 5000 personnes avec 2018, chiffres liés à la pandémie qui a touché le pays, voir le monde. Pour les mariages, 315 000 unions célébrés en 2019 contre 332 000 en 2018, soit un recul de 5%. Le volume de divorcialité selon le ministère de la justice (2019) est de 65 690 ruptures en 2018, ce qui fait un taux de 19,80% par rapport au nombre de mariages (les divorces induisent un foyer double, donc une double consommation).

Selon les données du ministère de l'éducation national (2020), il y'a 9 561 350 élèves des 3 cycles pour l'année scolaire 2019/2020. Un nombre en constante évolution vu qu'il était de 9 211 640 élèves en 2018/2019, soit une croissance de 3,8%, de sorte que la section primaire représente à elle seul 54% du total des élèves (ce qui renforce la consommation du gouter constitué majoritairement d'un produit laitier ou d'une boisson).

Par ailleurs, selon les projections de l'ONS la population atteindra les 51 millions à l'horizon de 2030 et les 57 millions de personnes en 2040, soit une croissance de 23%. Avec une espérance de vie de 82 ans pour les hommes et de 83 ans pour les femmes et un taux de fécondité de 2,4 enfants/femme. Ce qui est avantageux, car la demande pour la consommation des produits laitiers, huiles ou encore les boissons sera toujours forte.

La structure des ménages depuis 2019 se situe entre 4 et 5 personnes, contre 6 en 2008. Cette variation est dû aux changements des modes de vies avec l'évolution des revenus d'une part et au balancement d'un mode de vie familial traditionnel à celui de couples avec enfants. Les dépenses sont passés de 678 165 milliards DA en 1980 à 67 593 001 milliards DA en 2015, soit une croissance de 6 682 milliards DA. Une hausse qui a débuté en douceur et qui a connu une accélération depuis la dernière décennie.

D'après les dernières données disponibles depuis 2011, la consommation moyennes des ménages est de 4 489,5 milliards de DA contre 1 531,4 milliards de Da en 2000. De ces dépenses, on compte 41,8% pour l'alimentation et les boissons, tel que les produits laitiers occupent la 3<sup>ème</sup> position avec 8,4% (72,6% de lait, 16% de yaourt, 11,5% de fromages), suivie par les huiles avec 7,1% (62,1% huiles de table et 11% margarine), les boissons 3,7% (58% de limonade, 28% de jus et 11% d'eau) du panier alimentaire.

Au travers de ces données, on en conclue que la valeur de consommation est forte, vu que la société algérienne est une société de consommation et que le budget alloué aux dépenses agroalimentaires est important, particulièrement lors des célébrations familiales (mariages, naissances) ou religieuses (Aïd, ramadan, etc.).

### **1.1.2 Aperçu du cycle de vie de l'industrie agroalimentaire**

L'industrie des IAA a longtemps été prédominé par l'Etat avec ERIAD, GIPLAIT, ENCG, ENASUCRE, ENAJUC. Suite à l'évolution démographique, la hausse de la demande et l'insuffisance de l'offre, le recours aux importations et l'obsolescence des équipements de production ont engendré une crise qui a contraint l'Etat à la privatisation en 2001, suivant différents programmes (voir chapitre 3). Ainsi, les parts de marché des entreprises publics sont passé de 24% en 1999 à 13% en 2001 et à 5% aujourd'hui.

L'essor du secteur privé qui domine aujourd'hui l'industrie des IAA, fait que de nombreuses entreprises se sont imposées comme des pionnières tel que Soummam, Cevital, Benamor, NCA Rouiba, etc. (ce secteur est à la seconde place avec une valeur ajoutée de 87,5% et un CA de 112 milliards DA en 2019). En plus, l'ouverture du marché a permis l'arrivée de nombreux concurrents étrangers, que ce soit par des filiales, des franchises, ou des licences : Nestlé, Lactalis, Candia, Danone, Bel, Afia, Coca Cola, etc.

L'industrie agroalimentaire à l'instar des autres industries, se caractérise par une faible intensité technologique, car elle ne dépend pas du même degré d'influence. Les innovations dans cette industrie ont pour objectif d'accroître les parts de marché des entreprises et d'adapter les produits à la demande, ce qui induit à des innovations de nature incrémentales (Denisse, 2001 ; Benamar, 2010)

Avec une demande toujours hausse, l'accroissement du nombre d'entreprises privés et l'investissement dans de nouvelles capacités de production, avec une croissance de la

production agroalimentaire de 4,9% en 2019 (le lait enregistre une croissance de 9,2%), la présence de marques étrangères, ce qui offre une large gamme de produit pour chacun des 03 secteurs étudiés, la disponibilité des produits par la force de distribution, l'innovation produit, un ensemble d'éléments qui font du marché de l'agroalimentaire et spécialement ceux du lait, des boissons et corps gras des marchés en phase de croissance.

### 1.2. Analyse concurrentielle de l'industrie

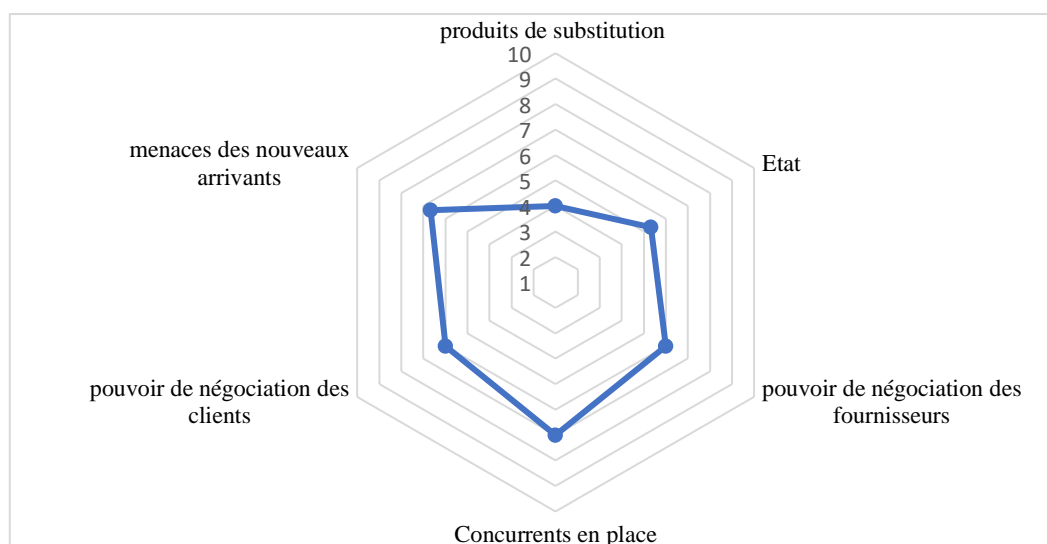
S'appuyant sur les travaux de Porter, nous allons délimiter chaque facteur influençant l'industrie des trois secteurs étudiés en analysant l'intensité des forces concurrentielles de Porter (5 +1). Pour cela, nous avons essayé de déterminer l'influence de chacune d'elle à partir des paramètres identifiants chaque force, à partir d'un barème de notation ou une échelle de mesure allant de 1 à 10, tel que « 01= très faible et 10=très fort ». Suivant les différents paramètres, une moyenne sera calculée pour estimer l'influence de cette force sur l'industrie.

A savoir que plus la force est élevée, plus la performance des entreprises est faible, ce qui influence également sur la valeur et la rentabilité des entreprises. A contrario, plus la force est faible et plus la performance de l'entreprise est forte.

#### 1.2.1 Industrie du lait

L'hexagone de porter représente l'influence des forces concurrentielles sur l'industrie du lait, réalisé à partir des données du tableau en annexe (02).

**Figure 33 :** Analyse concurrentielle de l'industrie du lait



Source : établis par nos soins.

### **Les Concurrents en place**

Le nombre de concurrents dans ce secteur est important, avec des industries de différentes tailles activant dans le secteur laitier (yaourt, lait, fromages etc.). Des entreprises qui ont acquis l'expérience et les compétences au travers des décennies et qui ont su s'imposer par leurs maîtrises des coûts en produisant à grande échelle. Les produits sont de qualité et respectent les normes d'hygiène alimentaire et les conditions de transport jusqu'au consommateur final.

Concernant les prix, les entreprises optent pour une stratégie d'alignement pour certaines gammes, les prix du lait UHT (entre 85 et 150 DA), du yaourt (15 à 45 DA) et du fromage fondu (80 à 130 DA pour la portion de 6) sont moyennement élevés voir très élevés pour les autres gammes vis-à-vis du salaire moyen « *le Smig* » qui est à 20 000 DA. Etant des produits de large consommation, les entreprises s'activent à répondre à la demande en offrant une très large gamme de produits en optant pour la grande distribution : hypermarchés, grossistes, dépositaires, épiceries, etc.

Avec un degré de spécialisation assez élevé, qui leur permet de couvrir tout le territoire (Soummam couvre 95% du territoire), la disponibilité des produits et le large choix permet à ces entreprises de jouir d'une forte notoriété et image de marque. Les investissements en R&D sont assez faibles, les innovations sont le fruit des grandes industries qui ont l'expérience et les financements, les autres se contentent d'imiter ce qui a été fait en jouant sur le packaging pour attirer les clients.

Si depuis plusieurs années les industries locales se sont acharnées pour arracher des parts de marché, l'ouverture vers l'extérieur a été marquée par l'arrivée de grands leaders mondiaux dans le secteur laitier comme Danone, Bel et Lactalis qui se sont positionnés sur certains segments. Cette arrivée a renforcé le jeu concurrentiel déjà en place, car leur arrivée est le fruit de partenariats comme Danone avec Ramdy, de rachat par Lactalis de la laiterie Bnitamou, ou d'absorption avec Danone et Trèfle.

Ces géants pourraient constituer un réel potentiel de concurrence en allant vers d'autres segments, car ils possèdent l'expérience et les compétences, le capital, la notoriété et les inputs. Danone pourrait aller au-delà des yaourts comme il l'a fait en Russie, Lactalis dans le fromage pourrait renforcer sa position et se lancer dans les laits UHT, ou encore le groupe Bel avec ses 150 ans d'expertise. Le géant suisse Nestlé qui a débuté en Algérie avec le lait infantile et les eaux, pourrait s'agrandir vers la production de poudre de lait instantané, concentré ou glaces.

### **Le pouvoir de négociation des clients**

La part des exportations des biens alimentaires est de 19,77% en 2020 (11mois), une croissance de 4,72% en 2019 des parts partagés entre le sucre et les dattes (SIGAD, 2021). La part de cette industrie dans les exportations est très faible, car il y'a peu de laiteries qui exportent, nous citerons Soummam qui exporte seulement 1% de sa production vers la Lybie, Dubaï et la Mauritanie. En tout, l'industrie du lait a exporté 644,8 millions DA en 2018 de marchandises contre 54,9 millions en 2017 et de 44,4 millions DA en 2016, des résultats très encourageants pour cette industrie.

Les clients sont locaux et concerne les différents distributeurs : les grandes surfaces, les supermarchés, les grossistes et les petits et moyens commerces de proximités dont le nombre est très importants. Certaines industries se sont intégrées pour gérer elle-même la distribution et avoir un contrôle comme Soummam qui possède sa flotte de camions et 300 distributeurs exclusifs. Candia possède près de 51 distributeurs répartis sur tout le territoire et Ramdy s'est intégré avec la filiale du groupe « *TMF* ».

Le consommateur possède un large choix de produits laitiers en termes de marque (Danone, Lactalis, Soummam, Ramdy, Hodna, Ramy, Candia, Bel, etc.), de goûts et arômes, de conditionnement, de prix, de design, que ce soit pour les yaourts, les fromages, les laits UHT et autre.

Les clients en B2B représentent une grande part, avec l'industrie des glaces surtout en été où la demande est en hausse, l'industrie des boissons (produits à base de lait), les biscuiteries et boulangeries, etc. Quant aux influenceurs (médecins et ONG) leurs impacts sur la consommation sont importants, car ils peuvent inciter le consommateur à en acheter ou à s'en priver en s'appuyant sur des campagnes de sensibilisation.

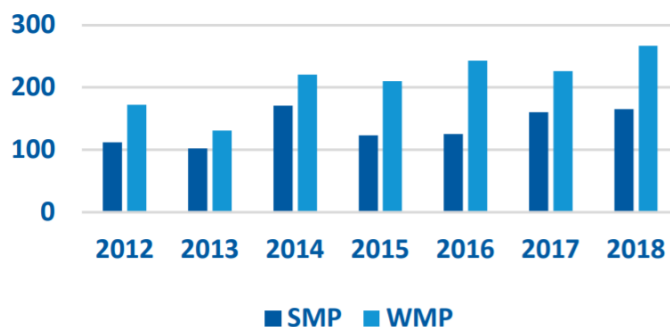
### **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

L'industrie du lait dépend de la poudre de lait, car la production locale de lait frais est insuffisante pour satisfaire les besoins des industries. Une matière importée qui la rend dépendante de la fluctuation des prix et de la dévaluation du dinar algérien. Sur les 11 mois de l'année 2020 (SIGAD, 2020), l'importation de biens alimentaires était de 7,36 milliards USD, dont 9,77% pour les produits laitiers, soit une hausse de 24,05% en 2019. Les volumes importés de poudre en 2018 sont de 432 000 tonnes, soit 4 fois plus que les années précédentes. Des droits à l'importation sont imposé à hauteur de 5% pour la poudre et 30% pour les fromages,

l'importation est partagée entre ceux qui possède une licence et l'ONIL qui importe 40 à 50% de poudre de lait.

**Figure 34** : Exportations de poudres de lait vers l'Algérie

\*En milliers de T



Source : Global Trade Tracker, 2019.

Les pays fournisseurs sont principalement l'Europe qui totalise 48,20% en 2019 (voir tableau 10), avec une croissance de 43% (2018-2019) que pour la France et depuis 2018 l'Uruguay et l'Argentine qui comptabilisent 53% de leurs exportations pour l'Algérie en poudre de lait. En tout, l'industrie du lait a importé 164 744,6 millions DA en 2018, une valeur qui était de 157 005,3 millions DA en 2017 et de 108 335,2 en 2016.

La production des vaches laitières est de 2,6 milliards L (2017) soit 2700 L/vache au lieu de 6000L prévu par l'Etat pour accroître le rendement de la production locale à 50%, pour renforcer son parc bovins, l'Algérie a importé 196,34 millions USD de vaches laitières en 2020. Soummam est l'une des industries ayant investi dans ces dernières ce qui lui permet de couvrir 60% de ses besoins, pour Candia le projet est en cours.

L'intégration de la production demeure faible et se situe aux alentours de 10 à 11% à l'échelle nationale (Belhadia & al, 2014). Ces taux sont dus à la faiblesse de la collecte qui est proportionnel au nombre d'éleveurs existants, hormis ceux qui activent dans l'informel, la qualité du lait prélevé et la subvention du lait pasteurisé à 25 Da ce qui constitue un obstacle pour le lait frais. Les autres intrants comme les emballages sont proposés par de nombreux fournisseurs qui offrent un large choix aux industries. Des industries comme Ramdy ce sont intégré au travers des filiales du groupe pour jouir des emballages de chez « Général Emballage » et des conditionnements chez « All Plast ».

### La menace des nouveaux entrants

L'ouverture des frontières et l'encouragement à l'investissement direct étrangers accroît les chances d'arrivée de nouveaux concurrents à la fois locaux et étrangers. Ces grâce aux

barrières à l'entrée du marché que les nouveaux arrivants pourraient se désister à y entrer. Que ce soit des barrières commerciales, de coûts (économies d'échelles, effet d'expérience), financement, technologies et politique (bureaucratie, instabilité).

**Figure 35 :** Classement du top 20 des industries laitières dans le monde

2019	2018	Company	Country of headquarters	Dairy turnover, 2018*	
				USD billion	EUR billion
1	1	Nestlé	Switzerland	24.3	20.6
2	2	Lactalis	France	20.8	17.6
3	3	Danone	France	18.0	15.2
4 ▲	5	Fonterra	New Zealand	14.3	12.1
5 ▲	6	FrieslandCampina	Netherlands	13.8	11.6
6 ▼	4	Dairy Farmers of America	US	13.6	11.5
7	7	Arla Foods	Denmark/Sweden	12.4	10.5
8 ▲	9	Yili	China	11.2	9.5
9 ▼	8	Saputo	Canada	11.0	9.3
10	10	Mengniu	China	10.3	8.7

Source : Global Dairy top 20, 2019

Le classement des meilleurs industries laitières montre une réelle concurrence entre les différents groupes avec en tête Nestlé et Lactalis qui ont su garder leurs places. Deux grandes industries chinoises se font remarquer « Yili » et « Mengniu » en passant de la 9<sup>e</sup> et 10<sup>e</sup> position à 5<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> en 2020. Ces industries sont numéros 1 dans leurs pays et ont décidé d'aller investir en Nouvelle-Zélande, Australie, Indonésie et Thaïlande. Cette stratégie d'implantation à l'étranger pourrait inciter ces industries à entrer le marché algérien étant donné la forte consommation et le potentiel des produits laitiers.

Les barrières technologiques sont importantes car cette industrie nécessite des équipements et des machines spécialisées. Les concurrents en place n'ont pas lésiné à investir pour accroître leurs productions et renforcer l'automatisation pour gagner en coûts. Des technologies importées vu les faibles capacités en R&D du pays, 1 575 853,3 Millions DA d'équipements industriels importés en 2019. L'arrivée des leaders mondiaux avec l'accès aux technologies leurs permettra d'avoir une longueur d'avance sur les entreprises locales.

En termes de capitaux, les filiales étrangères n'ont aucune difficulté pour investir, ce qui rend cette barrière très faible. Avec les leaders chinois qui s'ont allé investir en Océanie et en Asie du sud, Danone qui a renforcé ses capacités en absorbant Trèfle, un segment stratégique pour elle qui pourrait reconforter sa position de challenger. Candia a racheté l'ex Yoplait ce qui a renforcé ses capacités, Soummam a investi dans 2 usines pour renforcer ses lignes de production. L'arrivée de Obei, filiale du groupe Facto qui s'est diversifié et le groupe public Giplait qui se lance lui aussi dans le lait UHT.

La barrière de coûts est très forte pour les industries en place vu leurs grandes tailles et capacités de production, celle-ci arrivent à satisfaire la demande par une production à grande échelle. S'y ajoute l'effet d'expérience avec des entreprises qui ont plus de 20 ans d'expérience (Soummam 1993, Candia 1999, Ramdy 1983) et les filiales dont le savoir-faire est incontestable avec plus de 50 ans d'ancienneté. En plus, la proximité des entreprises étudiées en étant implanté dans des zones d'activités pourrait renforcer les barrières par la mise en place d'un cluster lait ainsi les entreprises en place pourraient faire des achats groupés, partager leurs expériences, innover et bénéficier des capacités de distribution en partageant leurs coûts.

Les barrières commerciales concernent l'investissement dans les campagnes marketing pour renforcer leurs réseaux de vente en fidélisant les clients et en attirer de nouveaux, avoir des distributeurs exclusifs ou des représentants de marque (Soummam en possède 300) ou s'intégrer en aval pour mieux gérer la distribution (Soummam et Ramdy). Ces barrières sont facilement franchissables pour les grandes industries vues qu'elles possèdent les finances, l'expérience et la notoriété.

Actuellement, les barrières politiques peuvent également avoir un réel impact sur les nouveaux entrants. Même si le gouvernement encourage l'arrivée des IDE pour renforcer l'activité industrielle, précisément l'agroalimentaire, les lacunes liées aux lenteurs bureaucratiques, au foncier, aux tarifs douaniers lors de l'importation, s'y ajoute le mouvement populaire du « *Hirak* » enclenché depuis février 2019 dans le pays, ne rassurent pas et créent un climat de méfiance pour ces futurs investisseurs.

### **Les produits de substitution**

Les produits laitiers sont essentiels pour la croissance et la santé, leurs substitutions reste difficile notamment pour le lait, même si la quasi-totalité de la population consomme le lait subventionné par l'Etat vu le prix de vente (25DA), mais en cas de pénurie le consommateur est conditionné à consommer du lait UHT.

Pour ce qui est du yaourt ce dernier est considéré comme un dessert pour un bon nombre d'algériens, vu qu'il est proposé à des prix abordables, accessibles à toutes les bourses vu les prix élevés des fruits sur le marché. Pareillement, ils peuvent être substitués par les différentes boissons (eau, café, thé, jus, biscuits etc.) qui font office de substitut à la consommation de lait. De ce fait, le coût de substitution des produits laitiers par les autres produits est moyen.

Le coût d'entrée des industries activant dans les produits de substitution est moyen, mais vu le nombre important de concurrents qui offrent un large choix de produits, cela affecterait le consommateur qui se retrouve déjà face à une multitude de choix et s'y perd.

La nouvelle tendance dans le monde lié à la consommation d'aliments de provenance végétal uniquement et de boycotter tout produit animal, spécialement le lait et ses dérivés, laisse apparaître des substituts tel que le lait à base d'amande et autres assortiments. Toutefois, cette tendance n'est pas popularisée en Algérie ce qui n'impact en rien la vente des produits laitiers.

### **L'influence de l'Etat**

Pour ce segment, l'Etat a un grand rôle étant donné qu'il demeure parmi les seuls pays au monde à apporter un soutien à l'industrie du lait par la subvention. Ces aides sont réparties à raison de 12 DA/L au profit des éleveurs, 5 DA/L pour la collecte, la production du LPC apporte 4 DA/L aux laiteries, le recours au lait cru leurs fait bénéficier 6DA/L (ministère du commerce, 2020). Ce système de régulation est régi par l'ONIL qui prend en charge l'importation de la matière première, ou alors en octroyant des licences d'importation pour la matière première mais qui sont de courte durée (3à 4 mois).

Dans ces conditions, le gouvernement a plafonné le prix du litre de lait en sachet à 25 DA, laissant libre la fixation des prix des autres types de conditionnements et de produits. De l'autre côté, l'état encourage la production du lait cru en encourageant l'élevage bovin et le partenariat avec les éleveurs.

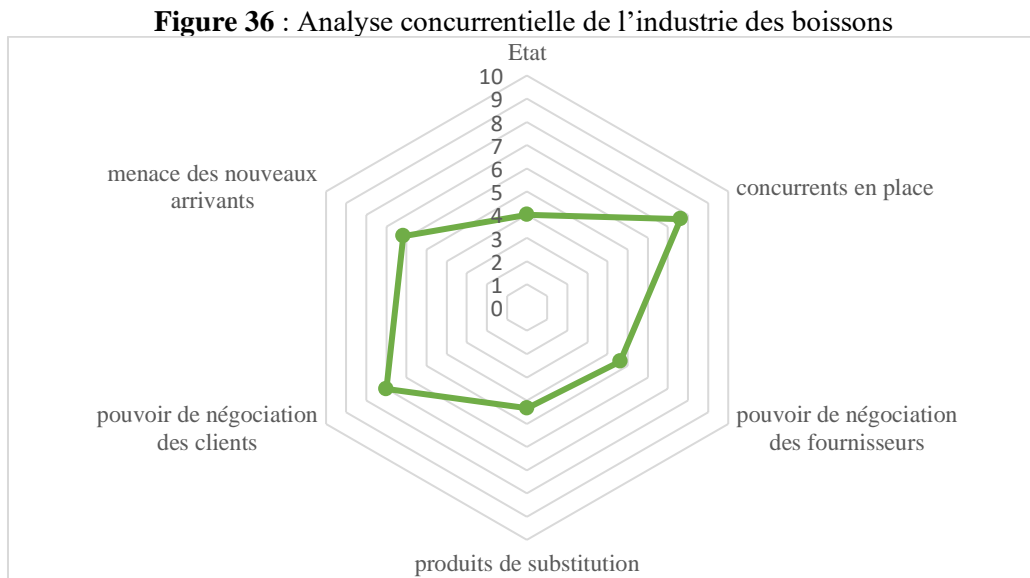
L'intensité globale de ce secteur est de près de 6/10, plus que la moyenne ce qui indique que les profits sont importants dans cette industrie qui est toujours profitable. Les entreprises qui n'arrivent pas à s'adapter vont soit disparaître ou être racheté. Ces sources concurrentielles sont liées à la compétitivité intra-groupe, aux menaces des nouveaux entrants et au pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs. C'est pourquoi les entreprises activant dans le secteur devront miser sur les FCS suivants que l'environnement leur impose : l'innovation, le marketing, la maîtrise des coûts et le réseau. Ainsi, les options stratégiques qui s'offrent à ces industries sont :

- Renforcer les barrières à l'entrée : les entreprises ont intérêt à mettre en place des stratégies de croissance intensive et de diversification liée qui vont leurs permettre de renforcer la barrière de coût et d'effet d'expérience.

- Les barrières commerciales à l'entrée par le partenariat stratégique en amont et en aval voir même des stratégies d'intégration en amont et aval pour réduire la force des clients et des fournisseurs.
- Croissance intensive et croissance externe qui permettra de baisser rapidement la courbe des coûts qui garantirai à l'entreprise d'avoir un avantage et être plus rentable.
- Investissement dans le marketing et en R&D pour renforcer l'image de marque.
- Des stratégies d'alliances peuvent être envisagés entre les acteurs en place en amont/aval pour se protéger des nouveaux arrivants et renforcer leurs pouvoir face aux fournisseurs et clients. Car plus le pouvoir de négociation est fort plus l'entreprise devrait penser à s'intégrer.
- Vis-à-vis de l'Etat, les entreprises devraient faire appel au lobbying, grâce à leur taille qui est en constante croissance et aux stratégies d'alliance.

### 1.2.2 Industrie des boissons

Cet hexagone (figure 36) a été établi en fonction du tableau en annexe 03 :



Source : établis par nos soins

#### Les concurrents en place

Le secteur des BRSA est un marché très concurrentiel avec la présence d'un nombre très importants d'acteurs. L'APAB détient 85% du marché en regroupant près de 700 entreprises (sans compter celles activant dans l'informel) de différentes tailles, dont certaines sont spécialisés dans la production de boisson tandis que pour d'autres c'est une activité connexe issues de la diversification de l'activité (Candia, Ramdy, Labelle) sans oublier la présence de multinationales : Coca Cola, Pepsi, Nestlé, Orangina, etc.

Les grandes entreprises leaders opérant dans le marché mondial de la boisson gazeuse sont les multinationales Coca-Cola et PepsiCo, Red Bull pour les boissons gazeuses énergisantes. Coca-Cola reste leader du marché, avec une part de plus de 42% de l'ensemble du marché en étant présent dans plus de 200 pays.

Toutes ces entreprises offrent un large choix de produits et de références sous différents formats qui leur permet de couvrir tout le territoire et d'exporter (Hamoud Boualem, Ifri, Rouiba, etc.). Les entreprises offrent des boissons avec des prix compétitifs, vu que la majorité optent pour un alignement des prix (eau à 30 DA/ 1,5 L ; jus et boissons gazeuses entre 90 Da et 160 Da selon les contenances) cela même si certains produits orientés vers le haut de gamme comme le jus « *Ifruit* », mais dont le prix de vente (90 Da /L) s'aligne avec ceux des autres produits.

La forte notoriété des multinationales (avec une valeur de marque estimée à 68 millions USD en 2018) est largement implantée dans le quotidien du citoyen algérien est aussi concurrencé par les marques algériennes notamment Hamoud Boualem, qui a su s'imposer au fil des années et d'autres qui ont su se différencier par le goût ou par la composition. La forte consommation des boissons au quotidien (3,7% du panier alimentaire), mais surtout lors des évènements, le mois de Ramadan et la saison estivale.

**Tableau 22** : Classement des ventes des marques de boissons dans le monde

	<i>Marque</i>	<i>Valeur des ventes</i>	<i>Croissance</i>
1	Coca Cola (Coca Cola company)	1,11 Mrd €	+2%
2	Oasis (Orangina Schweppes)	180 M €	-2,4%
3	Tropicana (PepsiCo)	161,2 M €	+7,4%
4	Jokers (Eckes Granini)	145,7 M €	-6,4%
5	Teisseire (Britvic)	139,7 M €	+11,6%
6	Schweppes (Orangina Schweppes)	134,2 M €	-0,08%
7	Orangina (Orangina Schweppes)	107,12 M €	-0,06%
8	Lipton Ice Tea (PepsiCo)	96 M €	+8,8%
9	Red Bull (Red Bull)	83 M €	+4%
10	Fanta (Coca Cola company)	56 M €	+7,4%

**Source** : CAM, Iri, d'après fabricants, 2014

Comme ce sont des produits de large consommation, les boissons sont présentes au niveau des différents espaces de distribution. Afin d'assurer une large diffusion, certaines industries ne lésinent pas à s'intégrer en aval comme Ifri avec sa filiale « *Bejaia logistique* ». Même en amont pour maîtriser les coûts, notamment avec les PET intégré par Labelle, Cojek

et lala khdidja de Cevital ou Ifri par sa filiale « *Général Plast* » qui a même déposé son propre prototype de bouteille inviolable.

Les investissements en R&D sont très important pour les multinationales, même si en Algérie seules leurs produits phares sont présents dans les rayons. Pour les industries locales, la majorité ne possède pas de département R&D, celles qui arrivent à innover possèdent les ressources financières (Ifri, Hamoud Boualem, NCA Rouiba), les autres se contentent d'imiter en jouant sur le packaging et les goûts.

### **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

La matière première qui constitue 80% des boissons est l'eau qui est une ressource disponible vu que la majorité des industries puisent directement des sources naturelles ou des forages à proximité du lieu de leurs implantations. Pour les autres inputs, 95% des intrants sont importés (2013) : les arômes et les concentrés de fruits, même si depuis 2018, l'Etat avait limité l'importation de ces intrants, mais dont la levée a été autorisée, suite aux interventions de l'APAB qui a pris en charge les mesures d'importations, la fixation des taxes et tarifs douaniers pour cette industrie.

Le recours aux importations est lié au rapport qualité/ prix des inputs, dont les prix ne sont pas compétitifs en comparaison avec les inputs locaux vu leurs faibles rendements, la qualité moindre et le manque de diversification des variétés proposées. Des éléments que le Consortium des fabricants d'arômes confirme en signalant son incapacité à satisfaire tous les besoins de l'industrie des boissons en termes d'huiles essentielles et d'arômes en quantité et en variété.

Selon les rapports de la SIGAD (2021), les importations de 2019 avec 41 934 milliards USD en recul de 10% avec 2018, concernent les biens d'équipements industriels qui ont enregistré une forte décroissance de 20%. La chine est le 1<sup>er</sup> fournisseur avec des parts de 18%, suivie par la France avec 10% et l'Italie avec 8%. Sur les onze mois de 2020, ces pays ont gardé leurs positions même s'ils ont enregistré des baisses 16,91% pour la chine (-25%), la France 10,72% (+13,14%) et l'Italie 7,03% (-27,9%).

Les importations sont de 4,05 millions USD en 2020 (11mois) contre 2,79 millions USD pour la même période de 2019, une croissance de 45,41%. Les importations de marchandises pour la fabrication de boissons sont passés de 1 007,1 millions DA en 2013 contre 980 millions

DA en 2017 et 494,1 millions DA en 2018, soit une baisse de près de 49% des importations. Tel que les jus de fruits non fermentés son importé à hauteur de 1 231,8 millions DA en 2018 contre 3067,6 millions de DA en 2016, soit une baisse de 40%. Cependant, ces importations sont reparties à la hausse en passant de 3,59 millions USD pour les 11 mois de 2019 à 14,97 millions USD en 2020, soit 50,09% de croissance.

**Tableau 23** : Fournisseurs de la Sarl Ifri

Fournitures	Origine
Matières premières : Concentré, pulpe, arômes, sucre liquide, CO2	Algérie, Espagne, Allemagne, France, Italie
Conditionnements : Emballage, préforme et bouchons, films et étiquettes	Algérie : Général Plast et d'Italie
Produits chimique	Algérie, France
Equipement industriel	Allemagne, France
Equipement de contrôle qualité	France
Pièces de rechange	Algérie, France
Equipement informatique	Algérie

Source : données de l'entreprise

Concernant le sucre, sa disponibilité auprès de Cevital leader du marché qui possède la plus grande raffinerie de sucre en Afrique et offre du sucre liquide, un intrant important pour les boissons. L'absence d'information sur les coopérations entre les industries et Cevital, nous permet néanmoins de suggérer une fixation de tarifs (min et max) quelques soit la fluctuation des prix, afin de protéger les deux parties.

Pour les emballages en PET, un large choix de fournisseurs au niveau local est disponible ainsi que pour l'étiquetage et autres emballages pour conditionner les boissons, dans ce sens les coûts sont moins importants. Rien que la wilaya de Bejaia compte 4 grandes industries spécialisées : Générale emballage, Général Plast, All Plast et Mériplast, auprès desquels différentes industries se fournissent.

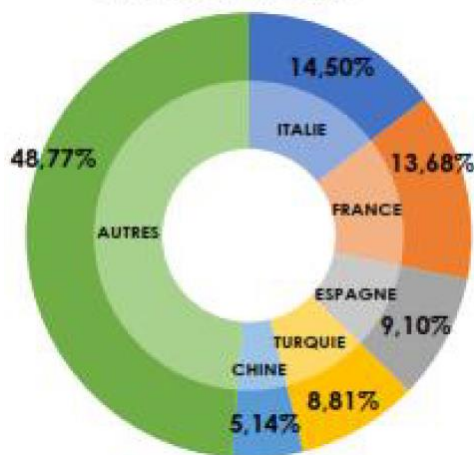
### **Pouvoir de négociation des clients**

Les principaux clients de l'Algérie sont les pays de l'union Européenne, avec l'Italie en tête pour 14,5% qui était de 12,98% pour la même période de 2019 (+27,21%), suivie par la France avec 13,68% qui était de 14% (-35,70%) et l'Espagne 9,10% taux qui était de 11,14% (-46,72%), juste après vient la Turquie 8,81% et la chine 5,14% pour les onze mois de 2020 (SIGAD,2021).

L'Exportation de boissons est de 2 027,3 millions de DA en 2018 en net croissance avec 2017 pour 1455,7 millions DA, 2 014 millions de DA en 2018 pour les eaux avec un poids total

de 32 433,1 tonnes, en légère hausse avec 2017 (1 358,1 m DA). Pour 2020 (11 mois), les exportations ont connu une baisse de 8,49% en comparaisons à 2019 avec respectivement 15,08 millions USD et 13,8 millions USD. Parmi ces entreprises : HB, Ifri, Toudja, Rouiba qui exportent vers l'Europe, l'Afrique, le moyen orient et le Canada.

**Figure 37** : Les principaux clients de l'Algérie



Source : SIGAD, 2021

La boisson est un produit de large consommation de ce fait, la demande est en constante croissance, d'où la forte présence au niveau des différents points de vente : dépositaires, grossistes, hypermarchés, supermarchés, épiceries, avec une gamme très large et diversifiée toutes boissons confondues. Chacune sous différentes références, packaging, arômes, composition et conditionnement ce qui constitue un large choix pour le client qui est poussé à la consommation par les nombreuses campagnes marketing.

Par ailleurs, les industries mettent à disposition leurs produits pour les clients en B2B, tel que les hôtels, cafés, restaurants, compagnies aériennes, institution publiques, administrations, sociétés de catering, etc. Cette couverture renforce l'image de marque et sont aussi un moyen d'attractivité de nouveaux clients. Avec des coûts faibles, notamment pour les industries qui produisent à grande échelle, de nombreuses industries se sont intégré en aval pour avoir un contrôle tout le long de la chaîne. En plus, en suivant la courbe de croissance démographique et les célébrations, la consommation de boissons est forte, en 2011, les dépenses pour les cérémonies atteignaient 43,5% du budget familiale.

### **La menace des nouveaux entrants**

Même si le secteur des boissons est très concurrentiel, cependant l'arrivée de nouveaux concurrents n'est pas épargnée. Avec des coûts de production faibles, c'est pourquoi on voit l'arrivée de beaucoup d'industries artisanales qui se lance dans la production de boissons même

si leurs survies ne sont pas garanties. Avec un accès facile aux inputs car l'eau, les arômes, les concentrés et le sucre liquide sont disponibles au niveau local, de ce fait, aucun coût supplémentaire pour leurs importations. Et la variation des segments dans ce secteur laisse apparaître de nouvelles tendances de consommation vers lesquels les nouveaux entrants pourraient s'orienter : les boissons à base de thé, les boissons énergétiques, les eaux fruitées, les jus de légumes, etc.

Par ailleurs, l'ouverture du marché et l'arrivée des IDE a rendu le secteur encore plus concurrentiel face à des multinationales dont la notoriété est irrévocable. Leurs compétences, capacités, expériences et forces commerciales sont leurs alliées. On cite la présence de Coca Cola et de PepsiCo qui possède plus de 20 marques qui lui génèrent 1 milliard USD par an, avec ces 700 usines et 100 000 circuits de distribution qui servent ses 10 millions de points de vente dans le monde. Nestlé leader mondial qui produit de l'eau minérale pourrait renforcer sa présence et le groupe Danone qui active également dans les eaux, pourrait se diversifier en profitant de sa notoriété en Algérie pour se lancer.

Outre ces multinationales, le phénomène des industries algériennes qui se lancent de plus en plus dans des activités de diversification pour renforcer leurs CA. Notamment vers l'activité boisson vu les faibles coûts de l'activité, tel que l'a fait Ramdy, Candia, Cevital, Labelle, etc. S'y ajoute les industries informelles qui entrent sur le marché et sur lesquels ni l'APAB ni le gouvernement n'arrive à avoir de contrôle.

### **Produits de substitution**

Faisant partie des produits de large consommation et très appréciés par le consommateur algérien, de sorte qu'il est le plus grand consommateur face à ses voisins maghrébins ou européens avec 110L/ habitant. De ce fait devant les différentes boissons qu'offre ce secteur, les produits de substitution tel que le café, le thé, le lait encore les laits chocolatés peuvent être des substituts directs à ces produits.

Des produits qui sont largement disponibles avec des prix abordables pour chacun des substituts, cependant la culture et la tendance de consommation de l'algérien fait que les boissons sont toujours présentes dans son quotidien, particulièrement l'eau qui est une source non négligeable pour le corps qui a besoin d'au moins 1,5L par jour.

Dans cette industrie, l'influence des ONG est très faible pour pouvoir sensibiliser sur l'usage des PET qui sont considérés comme de grands polluants pour l'écosystème, même si l'Etat encourage le recyclage mais le processus en est à son état embryonnaire. Les médecins pourraient également avoir une certaine influence vis-à-vis de la consommation de sucre, de boissons gazeuses et des colorants alimentaires.

Concernant les tendances des consommateurs, certaines catégories font de plus en plus attention à leurs santé, spécialement leur consommation en sucre ou autres additifs, sans qu'il y ait influence par un médecin ou autre. C'est pourquoi on voit l'arrivée de boissons innovantes où les industries décident d'élargir leurs gammes avec des boissons moins sucrées, moins d'arômes ou de colorants voir sans, qui le soulignent dans leurs campagnes marketing et sur le packaging.

### **Pouvoir de l'Etat**

Le rôle de l'Etat est régulateur avec des normes d'hygiène imposés sur les intrants et standard de production pour garantir la qualité des boissons, hormis ces dernières, il a également plafonné le prix de vente des eaux embouteillées laissant libre la fixation des prix des autres boissons, avec 30 Da la bouteille de 1,5L d'eau minérale. En revoyant également les taxes sur l'eau embouteillées concernant la redevance appliquée à l'exploitation du domaine public hydraulique naturel pour la loi de finance 2021. Si auparavant les industries versaient 1,05 Da/L, elle passe maintenant à 2,07 Da/L, soit le double de la valeur initiale. Par effet de boule à neige, le prix final sera de 35 Da et sera supporté par le consommateur final (ministère du commerce, 2020).

Pour l'APAB chargé des mesures fiscales liées aux charges d'exploitation, et le démantèlement tarifaire des inputs de production et des mesures d'importations, les industries ne pourront pas supporter cette nouvelle charge, voilà pourquoi le consommateur devra supporter cette hausse, avec une eau minérale qui coute déjà cher (160 DA à 190 Da le pack de 1,5L). C'est pourquoi, il suggère de réduire la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) de 5% sur les produits essentiels.

En plus de cette hausse, l'Etat a instauré une limitation aux importations d'intrants après avoir levés les restrictions imposées à l'industrie en 2018. Cette limitation consiste à encourager le recours aux intrants locaux, notamment aux arômes et jus de fruits en coopérant avec les agriculteurs, en n'important point d'intrants en dehors des périodes de récolte. Le

gouvernement veut ainsi promouvoir l'intégration du produit local afin de mettre en valeur les partenariats avec les agriculteurs et réduire les importations.

L'Etat dans son rôle de régulateur devrait également intervenir sur la présence du marché informel pour lequel aucun texte de lois ni mesure n'a été prise pour les inciter à se conformer ou à stopper leurs activités. Cela influence la concurrence en place, vu que ces derniers cassent les prix des produits en les proposant à des coûts très bas, des prix proportionnels à leurs qualités.

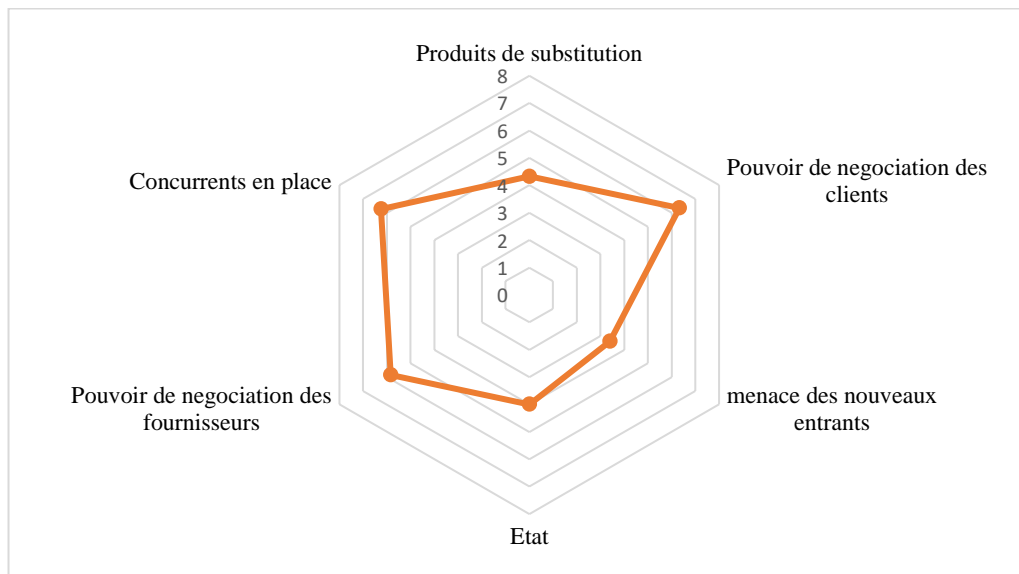
L'intensité concurrentielle dans ce secteur est de 5,63/10, une intensité qui indique que cette industrie est en croissance ce qui permet aux entreprises d'avoir encore d'importants gains. Les sources de cette intensité sont la concurrence intra-groupe, la menace des nouveaux entrants et le pouvoir de négociation des clients. Dans ce sens, les FCS sont orientés vers la maîtrise des coûts, l'innovation, le marketing et les partenariats. Pour cela, les options stratégiques possibles pour les entreprises en places sont :

- Stratégies d'alliance entre les acteurs en place pour affronter les nouveaux arrivants.
- Investissement dans le marketing et encourager la R&D.
- Croissance intensive voir externe pour accroître les capacités de production et avoir une meilleure maîtrise des coûts.
- Intégration en amont et en aval pour réduire le pouvoir des clients et avoir une maîtrise sur les inputs.
- User des pouvoir du lobbying des grandes entreprises en appui avec l'APAB pour influencer les restrictions sur l'importation des arômes et autre.
- Opter pour des partenariats avec les agriculteurs voir de s'intégrer vu que l'industrie agroalimentaire dépend de l'activité agraire dont elle est issue.

### 1.3.3 Industrie des corps gras

Cet hexagone des forces concurrentielles a été établi en fonction de l'annexe 04 :

**Figure 38** : Analyse concurrentielle de l'industrie des corps gras

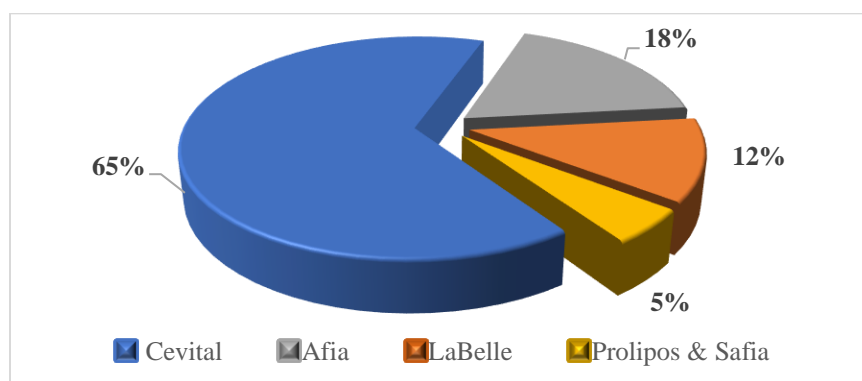


Source : réalisé par nous-même.

#### Concurrents en place

Le secteur des corps gras enregistre un nombre moyen d'industries de provenance locale pour la majorité activant dans les segments des huiles de table et des margarines. Des concurrents comme Cevital, LaBelle, Safia, Lynor Afia et Bahia. Les autres spécialisées dans la production de margarines où l'on compte un nombre plus important répartis sur tout le territoire avec des gammes diversifiées : Mateg (Sol), Many, Traveps (star), Almag (chef), Sofamar (Bnina), etc.

**Figure 39** : Répartition des parts de marché du segment des huiles de table



Source : Rastoin & Benabderrazik, « Céréales et oléoprotéagineux au Maghreb, pour un co-développement de filières territorialisées », IPEMD, 2014

Les différentes marques existent sous différents conditionnements, ce qui offre une gamme assez large et diversifiée pour satisfaire les besoins du consommateur. D'ailleurs, la

notoriété et l'image de marque est tellement forte que le produit est directement assimilé au leader du marché Cevital. Il couvre près de 65 % à 70% des parts du marché des huiles et 30% des margarines. Avec des capacités de production triple pour les huiles (580 000 T/an) et quintuple pour les margarines (180 000 T/an) en comparaison avec la concurrence.

Le degré de spécialisation est important car la majorité des industries cités ce sont spécialisées dans les corps gras hormis les groupes qui ont des activités connexes, comme Cevital, LaBelle et Sim. Le prix est plafonné par l'état à hauteur de 600 Da/5L pour la gamme moyenne (Journal Officiel, 2011) même s'il dépend de la fluctuation des prix de la matière première. Les investissements en R&D sont très faible et les innovations rares.

Etant des produits de première nécessité surtout l'huile, les capacités des industries en place leurs permettent de couvrir le marché national et même d'exporter, notamment Labelle ou encore Cevital qui exporte 40% de sa production vers les pays voisins et d'Afrique de l'ouest, au Moyen-Orient et en Europe.

Le degré d'intégration est faible avec une matière première importée, même si Cevital a investi dans un projet d'usine de trituration de graines oléagineuses implantée à Bejaia, qui sera finalisé d'ici fin 2021. En aval, les concurrents possèdent des dépôts afin d'assurer la disponibilité des produits, et l'absence de marque de distributeurs sur le marché renforce leurs positions concurrentielles. Le leader possède sa propre flotte de camion ce qui lui permet de contrôler la distribution et de gagner en coûts.

### **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

La matière première pour la fabrication des corps gras est principalement issue des oléagineux importés sous formes d'huiles brutes (Soja, palme) une valeur de 325,39 millions USD d'huiles brutes importés le premier semestre de 2016, soit une croissance de 1,53% durant la même période de 2015 (ministère du commerce, 2020).

Selon l'ONS (2019), les huiles de soja brutes destiné à l'industrie agroalimentaire ont été importé de la république de Corée en 2018 avec une valeur de 17 684,8 millions DA soit 19 153,9 tonnes, une autre partie est importé d'Argentine à hauteur de 14 017,8 millions DA soit 155 050 tonnes durant la même année. L'Espagne est également un pays fournisseur à hauteur de 12 350 millions DA soit 138 075,4 tonnes, ainsi que d'autres pays pour un total de 67 984,8 millions DA d'huile de Soja importé en 2018, en légère hausse en 2017 qui était de 66 656,4 millions de DA.

**Tableau 24** : Les importations d'huiles brutes

Libellé	*millions USD		
	1 <sup>er</sup> semestre 2015	1 <sup>er</sup> semestre 2016	Variation (%)
Huile brute de Soja	302 674	378 403	+25,02
Huile brute de palme	25 260	16 442	-34,91
Huile brute de tournesol	32 600	21 500	-34,05
Huile brute de coco	1 144	1 371	+19,86
Huile brute de maïs	-	1 056	-
Huiles brutes inds alim	44 426	20 926	-52,9
Autres huiles brutes alim	288	3	-98,82

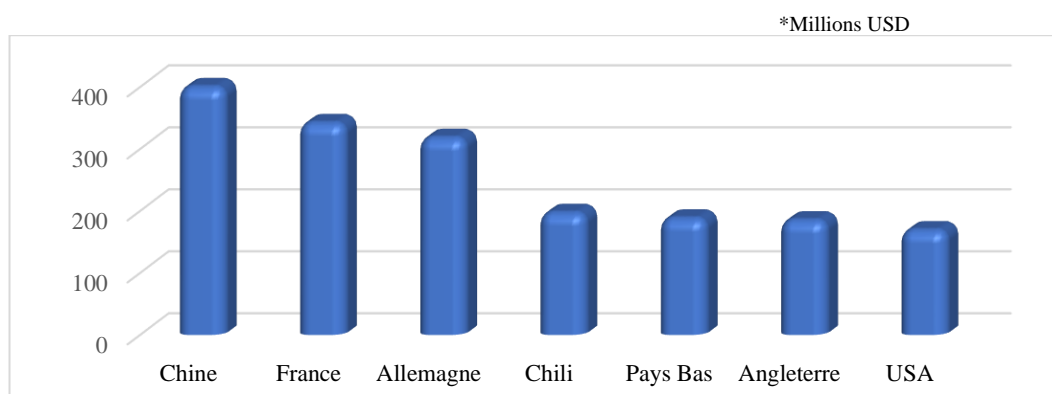
Source : ministère du commerce, 2020

Quant aux importations des tourteaux et résidus de l'extraction de soja ont atteint 583,84 millions USD en 2018 contre 361 millions USD en 2017 (+61,73%). En sus, l'industrie des corps gras a importé un total de 176 207,3 millions Da de marchandises en 2018, contre 147 381,5 millions Da en 2017 et de 140 536,7 millions Da en 2016, soit une hausse de près de 35 670,6 millions Da d'importations.

Les prix de cette matière première dépendent des prix à l'importation liées au coût de cette matière (746 dollar/t en 2016 pour l'huile de soja et 825 dollar/t pour l'huile de tournesol), du pays de provenance mais aussi de la fluctuation de la monnaie algérienne vis-à-vis de la devise étrangère. Face à cela et dans le but d'atténuer la flambée des prix l'état a non seulement subventionné l'importation des huiles et d'autres facilitations.

Les pays qui importent le plus les corps gras, spécialement les margarines en 2019 sont la Chine avec 8,47% des importations mondiales, la France avec 7,22%, l'Allemagne avec 6,73%, le Chili avec 4,17%, les Pays-Bas avec 3,97%, Angleterre pour 3,90% et les Etats-Unis 3,57%. Les autres importent des portions minimales variant entre 1 % et 2%.

**Figure 40** : Les pays importateurs de margarine



Source : Trend Economy, 2019

Pour les PET et l'étiquetage de nombreux fournisseurs au niveau local offrent ces types de produit, où même Cevital et LaBelle ont intégré cette activité en fabriquant leurs propres emballages. Concernant l'intégration de la matière première, cette dernière est en cours de mise en place par Cevital avec son usine de trituration, ce qui permettra d'importer des graines oléagineuses et d'en faire la transformation au niveau local, ce qui réduira les coûts de production et de distribution.

### **Pouvoir de négociation des clients**

Les huiles et margarines sont des produits de large consommation, de ce fait très demandé par le consommateur. Pour cela, les produits sont vendus en grandes surfaces : supermarchés, hypermarchés, mais aussi au niveau des épiceries, superettes et grossistes le tout en coordination avec les différents dépositaires affiliés aux industries. En plus, certaines de ces industries sont intégrées en aval ce qui leurs donne un avantage sur la distribution, avec la filiale Numilog de Cevital qui lui permet de fournir ses 18 centres de livraisons régionaux (CLR), une présence qui renforce son image et sa notoriété.

Les coûts de production sont moyens et dépendent largement de l'importation de la matière première, avec des capacités qui leurs permettent d'offrir une gamme assez large, de couvrir le territoire ce qui les a incités à l'exportation, ainsi suivant les données de l'ONS, en 2017 l'exportation d'huile de soja (autre que brute) était estimée à 925 millions DA, soit 7 589,1 tonnes, en hausse car elle était de 912,1 millions de DA en 2016. Les exportations de margarines et des graisses culinaires ont atteint 68,7 millions DA en 2018 contre 126,7 millions DA en 2017, ainsi, les industries des corps gras ont exporté en tout 536,6 millions DA de marchandises en 2018, une valeur en grande baisse avec 1 510,6 millions DA en 2017.

Du côté des influenceurs, les médecins ont un certain impact sur la consommation de corps gras, vu que ces derniers ont une influence sur la santé, notamment sur le taux de cholestérol et de glucides. Pour éviter les soucis d'obésité ou cardiaques, ces derniers ont le pouvoir de restreindre la consommation des corps gras.

### **La menace des nouveaux entrants**

Sur le marché local, la position qu'a pris Cevital en détenant 70% du marché des huiles tandis que les autres concurrents qui se partagent les 30% restants est une forte barrière à l'arrivée de nouveaux concurrents. Appuyé par la notoriété, l'image de marque et la force commerciale de ce complexe agroalimentaire qui jouit des particularités de son implantation dans une zone d'activité (main d'œuvre) spécialement sur le quai du port. Et son projet d'usine

de trituration va renforcer sa position de leader et lui permettra de fournir les concurrents en place ce qui réduira la valeur des importations.

Malgré la forte consommation d'huile en Algérie, les entreprises activant dans cette industrie investissent dans l'huile de palme qui est la plus consommée dans le monde. La majorité de ces industries sont d'Asie ou d'Amérique qui préfèrent investir dans des pays à proximité de terrain agricoles pour contrôler la récolte et la transformation en huile.

### **Produits de substitution**

Les produits pouvant substituer les huiles et les margarines sont principalement l'huile d'olive qui est bien plus nutritive et plus saine et le beurre frais issue des élevages bovins. Cependant, leurs coûts de production élevés et les faibles quantités produites car issues de production artisanales pour la majorité, induit à un prix de vente très élevé et une insuffisance à couvrir la demande.

Par ailleurs, ces huiles peuvent être substitués en fonction des composants : huile de palme, de tournesol, soja, etc. D'ailleurs, on voit émerger de nouvelles tendances de consommation dans le monde où l'on a réduit l'usage de matière grasse dans l'alimentation, mais une tendance non généralisée auprès du citoyen algérien.

### **Etat**

La forte consommation d'huile et les prix élevés de la matière première qui est totalement importée (huiles brutes) a contraint le gouvernement à subventionner une partie des importations pour aider les industries. Ces subventions à l'importation se présentent sous forme de compensations offertes aux industries spécialisées. En 2015 une compensation de 440 millions DA a été attribuée aux industries LaBelle, Afia et Safia.

Par ailleurs, des suspensions sur les droits de douanes à l'importation de ces matières ont été mises en place à hauteur de 5% et de 17% pour la TVA, complétée par une exonération de 19% sur l'IBS (ministère du commerce, 2016). C'est pourquoi l'état a plafonné le prix de vente de l'huile à 600 Da pour réguler la vente d'huile sur le marché. Et pour soutenir cette activité, il a lancé en 2015 une unité de trituration de graines à Jijel, pour assurer 40% des besoins du marché en huile de table (projet en cours de réalisation).

L'intensité concurrentielle dans ce secteur est de 5/10, une intensité moyenne issue de la concurrence intra groupe et du pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients. Les FCS

sur lesquelles les industries devraient miser concernant la maîtrise des coûts, le partenariat et le marketing. Les options stratégiques qui s'offrent à elles sont :

- Réduire le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs en investissant dans des stratégies d'intégration en amont et en aval ou opter pour des partenariats.
- Opter pour des stratégies de croissances intensives en élargissant la gamme des produits et en assurant la couverture du marché ou de croissance externe (ou diversification liée) pour avoir un avantage de coût et être plus rentable.
- Investir dans le marketing pour renforcer l'image de marque et en R&D.
- Mettre en place des stratégies d'alliances, ce qui augmentera la taille et réduira l'intensité concurrentielle des concurrents en place.

### **1.3. Adaptation aux conditions du marché**

Evoluant dans un environnement changeant, où l'intensité concurrentielle au niveau des secteurs étudiés est assez forte, le recours à la veille stratégique est important. Ainsi, comme le souligne les travaux de Redjda & al (2020), les six entreprises étudiées ont toutes mis en place un dispositif de veille concurrentielle afin de guetter leurs produits, leurs activités, leurs clients et leurs parts de marché. Grâce à ce dispositif, les entreprises ont précisés qu'à l'arrivée de nouveaux concurrents, à l'imitation de leurs produits ou toute autre action, ces dernières agissent ainsi pour préserver leurs avantages actuels.

L'importance des avantages actuels des entreprises, fait que ces dernières ont investi dans des ressources et ont adopté des stratégies pour les acquérir. C'est pourquoi pour les préserver, elles réagissent pour renforcer leurs positionnements (voir tableau 25) soit en innovant, en rationalisant leurs coûts, en investissant dans la RH, les technologies et le marketing, ou se diversifiant comme l'ont fait Ramdy et Candia en allant vers la production de boissons et LaBelle vers la savonnerie et ses dérivés. Sans oublier que ces mêmes entreprises déclenchent elles aussi les réactions de leurs concurrents directs et/ou indirects en entreprenant des actions concurrentielles pour se démarquer à leurs tours.

**Tableau 25** : Réaction des entreprises face aux variations de la concurrence

Entreprises	Avantages actuels	Réactions
Ramdy	Maîtrise des coûts et qualité des produits	Rationalisation des coûts, innovation, investissement dans la RH ou le marketing, diversification
Candia	Qualité des produits	Rationalisation des coût, innovation, investissement dans la RH, marketing ou les technologies, diversification
Soummam	Qualité des produits et innovation	Rationalisation des coûts, Innovation, campagnes marketing, investissement dans les technologies
LaBelle	Maîtrise des coûts et qualité des produits	Qualité, innovation, investissement dans les technologies, aller sur de nouveaux marchés, diversification des activités
Cevital	Maîtrise des coûts et Qualité des produits	Qualité des produits, investissement dans les technologies, rationalisation des coûts, diversification des activités
Ifri	Qualité des produits et innovation	Innovation, campagnes marketing, rationalisation des coûts, investissement dans la RH, le marketing ou les technologies, aller sur de nouveaux marchés.

Source : réalisé par nos soins

Ces résultats viennent confirmer les travaux de Koenig (1996), Le Roy (2004) et Chemma (2015), qui stipulent que quel que soit le positionnement des entreprises et l'intensité concurrentielle du secteur dans lequel elles évoluent fait qu'elles prennent toutes en considération les manœuvres de la concurrence afin d'agir en conséquence.

S'appuyant sur la dynamique concurrentielle des industries, on en conclut que face à la présence de nombreux concurrents et à l'absence voire l'inefficacité des barrières à l'entrée dans certaines industries, les entreprises assurent leurs survies en s'appuyant sur leurs avantages concurrentiels. La variation des forces concurrentielles peut cependant modifier la structure de l'industrie, ce qui peut détériorer les avantages acquis, c'est pourquoi tout avantage est temporaire et aucune stratégie ne peut assurer un succès définitif (Johnson & all, 2014). Comme le souligne D'Aveni (1995), l'avantage durable c'est la capacité d'une entreprise à en créer des nouveaux. Chose que Candia et Soummam ont clairement compris, en étant constamment en quête de nouveaux avantages, tandis que les autres se contentent de renforcer leurs avantages actuels.

## 2. Les facteurs de compétitivité

Dans le but de comprendre les différents éléments qui influencent la compétitivité des entreprises, nous avons décelés dans la revue de littérature un ensemble de facteurs internes et externes qui vont nous permettre de répondre à la question suivante :

**Quels sont les facteurs qui débouchent sur des stratégies qui leur permettent de dégager un avantage concurrentiel ?**

Par le cheminement théorique entrepris sur l'analyse externe qui s'appuie sur les forces concurrentielles de Porter et l'analyse VRIO en interne, ces derniers vont nous aider à dégager les facteurs qui ont permis aux entreprises de mettre en place des stratégies pour dégager leurs avantages concurrentiels et les préserver.

### 2.1. Les facteurs externes

Suivant l'analyse concurrentielle des trois industries étudiées, nous avons dégagés les FCS pour chaque industrie ainsi que les stratégies préconisées à mettre en place pour perdurer dans ces industries. En nous appuyant sur ces derniers, nous allons les comparer aux résultats de chacun des cas pour déduire ce qui se fait et ce qui devrait être fait.

#### 2.1.1 Les laiteries

Les stratégies pour lesquelles optent les entreprises sollicitées en comparaison avec celles qui devraient être mise en place suivant l'analyse de l'industrie, indique que :

- Pour renforcer les barrières commerciales des partenariats en amont ont été mis en place par Soummam avec des éleveurs bovins pour collecter le lait, tandis que le même projet est en cours de mise en place pour Candia avec en plus l'investissement dans un champ de fourrage. Soummam s'est aussi intégré en amont en arrivant à fournir 60% de ses besoins de lait avec ses 12 000 vaches laitières (2018) qui lui fournissent plus de 600 000L/jour, et en aval en possédant sa propre flotte de camions et 04 établissements régionaux de distribution. Ramdy quand a elle s'est intégrée en amont par la filiale « Générale Emballage » et en aval en s'appuyant sur sa filiale « TMF » ce qui les aide à avoir un certain pouvoir sur les clients et les fournisseurs. Candia stipule que l'une de ses stratégies est d'accroître l'acheminement de ses produits, cependant la cessation de son activité « Tchint transport » en 2011, fait qu'elle externalise cette activité ce qui engendre des charges plus importantes.
- La diversification de Candia et de Ramdy vers les boissons vient renforcer leurs CA vu les faibles coûts de cette activité. Néanmoins, avec les bénéfices accumulés de cette activité, ils devraient être réinvesti dans l'activité lait afin de renforcer leurs capacités ce qui aura une influence sur la courbe d'expérience et sur les coûts.
- En matière de croissance, Soummam s'est dotée d'une nouvelle ligne de production équipées de technologies de pointe pour renforcer sa production. Candia a de son côté racheté l'Ex-Yoplait ce qui lui permet de jouir de nouvelles lignes de production pour satisfaire la demande. Ces choix viennent renforcer les avantages de coût des deux

industries en proposant des produits de qualité avec des prix moyens, ce qui améliore leurs productivités.

- Concernant l'innovation, seule Soummam est dotée de son propre laboratoire de R&D qui lui permet de lancer de nouveaux produits ou d'améliorer ceux existants pour se différencier et fidéliser ses clients. Cette stratégie est l'une des plus importantes pour elle car les innovations renforcent sa stratégie et ne dépendent pas uniquement de la demande comme c'est le cas pour Candia et Ramdy. Cependant, l'investissement de ces entreprises dans des campagnes marketing, leurs permettrait de renforcer leur capital marque en fidélisant les clients ainsi leurs influences dans l'industrie seraient plus fortes. Un investissement qui permettrait à Ramdy de gagner en bénéfices vue la baisse de son CA, causé par une mauvaise stratégie commerciale.
- Concernant la stratégie d'alliance, aucune n'a été retrouvée ni entre les trois industries étudiées ni avec d'autres concurrents, ce qui offre une grande marge de manœuvre aux fournisseurs et aux clients, mais aussi à l'Etat de s'imposer dans ce secteur.

### 2.1.2 Ifri .... Analyse par DAS

L'analyse de cette industrie s'appuie uniquement sur Ifri, dans ce sens, nous allons approfondir cette analyse en étudiant les différents DAS dans lesquelles elle active, en comparant ses stratégies avec celles imposées par l'industrie que nous avons dégagée dans l'analyse de l'intensité concurrentielle de l'industrie des boissons.

Face aux nombreux concurrents présents dans le secteur, une stratégie d'alliance a été préconisée entre les acteurs afin de contrer l'arrivée de nouveaux concurrents et réduire les risques de faillite des plus fragiles, avec des alliances entre les petites industries ou par des fusions. Sur le terrain, il en ressort qu'on ne retrouve pas d'alliance avec Ifri ni entre les autres concurrents. Même son insertion au cluster boisson, n'a pas permis de contracter des partenariats, c'est pourquoi les barrières demeurent faibles et que le secteur enregistre constamment de nouveaux arrivants.

Ifri de par sa position et le nombre importants de concurrents, s'est intégré en amont grâce à sa filiale « *Bejaia logistique* » dotée de son propre parc avec 302 camions de distribution. En aval, elle s'est intégrée par sa filiale « Général Plast » qui lui permet d'acquérir ses propres préformes de bouteilles ayant son propre modèle de capsules inviolable car déposé auprès des instances légales. Par cette stratégie Ifri arrive à maîtriser une partie de ses inputs, malgré sa dépendance aux fournisseurs d'arômes et autres additifs. C'est pourquoi des

partenariats avec les agriculteurs de proximité pourraient être envisagé ce qui réduirais les importations (vu son implantation dans une zone agricole à proximité de la zone d'activité d'Akbou), ou encore de s'intégrer totalement ce qui renforcerai son pouvoir et à contrario réduirais celui des fournisseurs.

Pour accroître ses capacités de production, Ifri s'est dotée d'une technologie propre à elle en investissant dans les lignes de production aseptiques pour les jus, les boissons énergétiques, au lait et les sodas. Par cette innovation elle réussit à produire 2 millions de bouteilles/jour et compte accroître ses capacités pour répondre à la demande.

La stratégie de Ifri dans le segment des eaux embouteillées est une stratégie indifférenciée. Avec une stratégie de coûts qui implique que les investissements réalisés viennent renforcer sa position parmi les leaders, et qui d'après le PDG, ils sont leader sur ce segment avec près de 50% des parts de marché. Cette stratégie semble néanmoins porter du fruits, l'entreprise colle au marché et améliore de plus en plus sa position concurrentielle sur le marché algérien.

Par contre pour les sodas, la stratégie indifférenciée des années 2000 a laissé place à une stratégie de différenciation par le haut, mais le comble est que leur prix de vente est inférieur à celui des leaders : Coca Cola, Pepsi et Hamoud Boualem. Ainsi, le couple prix/ valeur perçue n'est pas adéquat, donc l'entreprise n'arrive pas à se positionner clairement sur l'horloge stratégique (voir figure 07, page 77).

Pour les jus, Ifri a opté pour une différenciation vers le haut, avec un couple prix/valeurs perçue adéquat. Par l'innovation dans ce segment, l'entreprise a su devenir en quelques années une référence dans les jus. Ici, l'entreprise ne pouvant pas axer sa stratégie sur les coûts et attaquer frontalement Rouiba et N'Gaous (leaders dans ce segment), elle a opté pour une stratégie d'évitement face à eux.

### **2.1.3 Les corps gras**

Les stratégies mises en place par les entreprises étudiées en comparaison avec celles déduite de l'analyse de l'industrie, indique que :

- Pour faire face au pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, des stratégies d'intégration ont été mises en place. Ainsi, Labelle s'est intégré en amont en ayant sa propre unité de fabrication et de soufflage de PET, tandis que Cevital possède une unité de

soufflage de PET uniquement. Souhaitant s'intégrer encore plus, Cevital a pour projet d'investir dans une usine de production de préformes et de P.E.H.D (bouchons, poignets, couvercles, etc.) à Oued Ghir. Elle est aussi en phase de lancement de son usine de trituration de graines oléagineuses qui débutera en fin d'année. Cette usine permettra à Cevital de ne plus importer d'huile traitée, mais de se fournir elle-même en oléagineux qui seront traités localement pour produire de l'huile. Dans ce sens, Cevital pourrait donc fournir ses concurrents en matières premières via des partenariats, ce qui réduirait largement les importations de cette matière. En aval, elle s'occupe de la distribution grâce à sa filiale « *Numilog* » et ses centres de livraison régionaux.

- Dans le but de renforcer leurs stratégies d'intégration, les entreprises en place devraient penser à intégrer totalement la filière, en produisant localement ces graines. Cela va créer de la valeur et réduire la dépendance aux importations et aux subventions (Rastoin & Benabderrazik, 2014). Ce projet a déjà été envisagé par Cevital, mais dont l'issue reste inconnue.
- La croissance des capacités de production de Cevital lui a permis d'être le leader en couvrant le marché local et en exportant 40 % de sa production. Ce qui lui a permis de se lancer dans la fabrication de condiments : mayonnaise et autres sauces (stratégie de diversification liée). Cette activité lui permet de créer des synergies entre les DAS et de cibler un nouveau marché.
- Ces entreprises n'ont pas mis en place des alliances ou des partenariats, cependant le nouvel arrivant Sim s'est allié avec Sanders filiale du grand groupe français « *Avril* ». Une alliance stratégique qui lui permet le lancement de son usine de production en 2015, de trituration des oléagineux et d'aliments de bétail à Oran (Houari, 2017).
- Concernant les efforts en R&D, Cevital a récemment lancé une nouvelle huile en réponse à l'entrée sur le marché de l'huile « *Bahia* » du groupe de Sim qui s'est diversifié vers les corps gras.

Ainsi, on peut dire que Cevital se démène pour mettre en place les stratégies nécessaires afin d'intégrer totalement cette filière, tandis que pour Labelle aucune action stratégique n'a été soulevé.

S'appuyant sur cette analyse et la définition retenue sur la compétitivité des entreprises (Supizet, 2011 ; Nibourel, 2016), nous incitent à poser cette question : est-ce que les entreprises interrogées sont dans une optique marketing ou produit ?

Par les réponses collectées, le constat est que ces entreprises sont plus orientées vers le produit, par l'innovation et la production à grande échelle sans prendre en considération l'optique marketing tournée vers le client et ses attentes à satisfaire. Pourtant, il serait plus avantageux pour elle, car chacune proposerait un produit répondant aux besoins de la clientèle ciblée et de se recentrer sur ces derniers, au lieu d'avoir une gamme très diversifiée avec des produits qui n'ont pas une forte valeur ajoutée.

Candia a pris en considération cette initiative sur les produits de sa gamme, que ce soit sur les laits blancs ou aromatisés, Ramdy quant à elle l'a introduit uniquement sur certaines gammes de yaourt, où ce sont les consommateurs qui ont proposé eux-mêmes de réduire la teneur en sucre. Pour les autres, c'est l'optique production qui a pris le dessus.

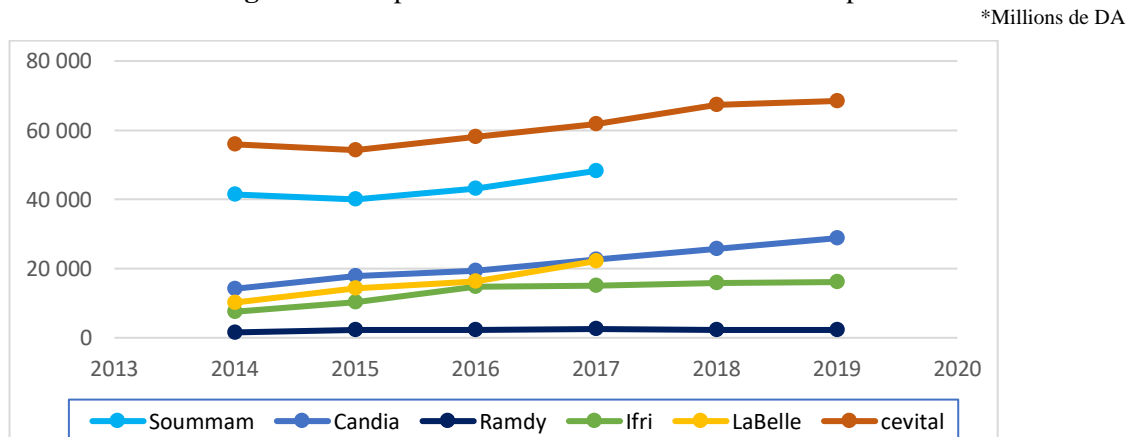
### 2.2. Les facteurs internes

Dans ce qui suit l'évaluation des déterminants internes de la compétitivité issues de la littérature et des entreprises étudiées en fonction des déterminants coûts et hors-coûts.

#### 2.2.1 Les déterminants coûts

Considérant les déterminants liés aux coûts, ce sont les indicateurs de productivité et de rentabilité qui sont utilisées par les entreprises étudiées pour considérer leurs compétitivités. Avec le recours pour Candia, Soummam, Ifri et Cevital aux parts de marché pour justifier leurs degrés de compétitivité. Disposant que des données sur la variation du CA de chacune, l'appréciation de ce dernier nous permet de constater la compétitivité coûts. Il ne s'agit pas ici de comparer entre les entreprises, car le CA est non représentatif de l'activité vue qu'elles évoluent dans des secteurs différents, mais d'avoir un aperçu global de la croissance du CA de chacun des cas étudiés.

**Figure 41** : Répartition du chiffre d'affaires des entreprises



Source : réalisé à partir des données

Même si le CA est en croissance pour toutes les entreprises (non disponible pour les années 2018 et 2019 pour Soummam et LaBelle), hormis Ramdy qui enregistre des baisses, liée à une stratégie commerciale non-adéquate. Leurs parts de marché sont restées quasi constantes avec une légère hausse pour Soummam, Candia et LaBelle durant la même période de temps. Cette analyse nous permet de déduire que le CA est pris en considération par les entreprises dans sa globalité, alors que pour une comparaison plus réelle des parts de marché, le CA doit correspondre au DAS comparé voir au produit lui-même. Comme c'est le cas pour Soummam qui est leader dans les yaourts, mais dont la comparaison par produit montre qu'il est leader sur certaines gammes seulement et pas sur d'autres, notamment avec le produit « *Activia* », où Danone est leader.

Toutefois, ces résultats suivent ce que Parienty (2013) précise sur les parts de marché qui en restant stables, les entreprises sont considérées comme compétitives sous la condition d'enregistrer une croissance des marges, ce qui est le cas de ces entreprises en s'appuyant sur leurs affirmations sans pour autant nous avoir fourni les données qui nous permettraient de vérifier la croissance réelle de ces dernières.

Les grandes industries possèdent souvent l'avantage de coûts, comme c'est le cas pour les entreprises étudiées, où toutes produisent à grande échelle ce qui leur permet d'être plus productives grâce aux économies d'échelle et à l'effet d'expérience vu qu'elles ont toutes plus de 20 ans d'existence. Pour renforcer ce constat, nous avons voulu apprécier pour chaque cas, les résultats obtenus en matière de production sur la base des capacités de chacune. Ainsi, pour le secteur du lait, Candia et Soummam enregistrent des résultats satisfaisants en usant de la totalité de leur capacité, avec un taux de manque à produire très faible pour chacune. Tandis que Ramdy avec ses capacités inférieures à ceux des concurrents, enregistre un taux important de manque à produire et des pannes récurrentes sur ses équipements. Par contre, le coût de main-d'œuvre est élevé pour les trois cas, vu que cette industrie exige un certain savoir-faire et des compétences précises.

Pour Ifri, malgré ses capacités importantes (10 lignes de production) ses résultats sont moyens, du fait de la comparaison avec les leaders qui ont des capacités supérieures et à sa quête constante de croissance, avec un coût de main-d'œuvre faible, justifié par l'absence de compétences spécifiques pour ce secteur. Enfin, pour les corps gras, Cevital enregistre des résultats très satisfaisants, quant à LaBelle avec des capacités triplement inférieures à celles du

leader, elle enregistre des résultats satisfaisants en matière de production, avec pour tous deux un coût de main-d'œuvre moyen.

Au-delà, des économies d'échelle et de l'effet d'expérience, les industries peuvent également enregistrer des avantages de coûts liés aux coûts réduits des inputs, à un meilleur usage des capacités, à de meilleures techniques de production, de conception et de design produit, ou à l'efficacité organisationnelle (Lambin & Moerloose, 2016). Des éléments que certaines des entreprises ont pris en considération avec la stratégie d'intégration en amont de Soummam et de Cevital qui leurs permet d'améliorer leurs structures de coûts, et l'investissement de Ifri dans les lignes aseptiques qui améliorent la qualité de ses produits et sa productivité.

### 2.2.2 Les déterminants hors-coûts

Au-delà de l'aspect financier, l'un des déterminants hors-coûts le plus retrouvé est la **qualité** comme facteur essentiel pour les entreprises interrogées. Un critère rattaché au choix du consommateur qui privilégie la qualité des produits à consommer, mais aussi à l'exigence de l'industrie agroalimentaire pour assurer la sécurité alimentaire. Dans ce sens, ces entreprises possèdent toutes des laboratoires d'analyses pour effectuer une batterie de tests et sont toutes certifiées à l'ISO 22 000, ISO 9001 et certaines possèdent en plus une certification HACCP et ESMA.

La détention d'une certification n'est pas suffisante pour justifier de la qualité comme critère de compétitivité, c'est pourquoi nous avons intégré la perception des entreprises vis-à-vis de leurs rendements en matière de qualité. Pour Cevital, Ifri, Soummam, Candia et Ramdy leurs taux de rebuts, de produits défectueux et de retour de produits sont très faibles. Tandis que LaBelle enregistre un taux élevé de produits défectueux, ce qui nécessite un contrôle plus minutieux de ses processus de production.

Ces résultats en termes de qualité font croître la valeur ajoutée de leurs produits, renforcent leurs positions concurrentielles et leurs parts de marché. Ce qui confirme l'importance de la qualité comme facteur de compétitivité de l'entreprise et vient conforter les travaux de Combe & Mucchielli (2011) ; Amokrane & Bekour (2014) ; Nibourel (2016) et Meier (2018) sur l'importance de la qualité.

La **taille** de l'entreprise est un facteur important et non négligeable pour la compétitivité, même si on l'a souvent rattaché aux coûts, car une grande entreprise possède sûrement les financements, la RH et les capacités matériels et de production nécessaire pour son activité (Ben mlouka, 2008 ; Rennison & al, 2014). Ayant considéré la taille en fonction du nombre d'employés avec plus de 250 salariés, les entreprises étudiées confirment que leur grande taille est un atout qui leur permet de jouir de capacités et d'avantages que les plus petites n'ont pas.

Cependant, le fait d'être grande n'est pas forcément synonyme de compétitivité tel que le confirme les travaux de Ben Mlouka (2008). Le cas de Ramdy est un exemple, ses résultats en matière de CA et de parts de marché en baisse durant ces dernières années malgré sa taille et ses capacités, des baisses à tendance cyclique, vu qu'elle possède trois DAS mais n'arrive pas à affecter correctement ses ressources. A noter que c'est le besoin de croissance de l'entreprise pour satisfaire la demande qui l'incite à grandir, si elle ne déploie pas les stratégies nécessaires et n'optimise pas l'usage de ses ressources, sa grande taille deviendra vite une charge et un fardeau plutôt qu'un critère de compétitivité. De ce fait, il ne suffit pas d'être une grande entreprise pour être compétitive, mais que la taille offre uniquement l'avantage d'avoir des ressources plus importantes qu'une PME.

La **relation client/consommateur** est aussi un paramètre de compétitivité à ne pas négliger (Desreumaux et al, 2009). L'appréciation des cas étudiés vis-à-vis de certains paramètres concernant cette relation avec les clients (taux de fidélisation, de satisfaction, attractivité, marque et notoriété, anticipation des besoins) nous ont aidé à avoir un aperçu sur les résultats de chacun (détaillé dans les sections précédentes). Dans le secteur du lait, Soummam, enregistre des résultats élevés ce qui justifie sa notoriété et sa position (couverture de 95% du marché). Candia dont les résultats sont aussi élevés, enregistre toutefois un faible niveau de fidélité, ce qui nécessite un investissement dans une stratégie adaptée pour renforcer sa stratégie de marque. Quant à Ramdy, c'est l'absence dans la prise en considération des besoins des consommateurs (négligence de la stratégie d'anticipation) qui engendre des résultats moyens, même si elle tente de les fidéliser en arrivant à satisfaire leurs requêtes.

Pour Ifri, son appréciation élevée conforte sa position concurrentielle leader, surtout que ses clients sont à 80% en B2B, une position confortée en ayant remporté le meilleur produit de l'année dans le segment des eaux et des jus. Dans le secteur des corps gras, LaBelle enregistre des résultats moyens, issus de la satisfaction des clients mais avec l'absence de l'anticipation de leurs besoins, ce que l'on retrouve également chez son concurrent direct Cevital, mais où les

autres résultats sont très élevés. C'est pourquoi elles devraient prendre les besoins du consommateur en compte en mettant en place des stratégies marketing adaptés.

Par ces résultats, on déduit que ces entreprises ont des relations client assez bonnes, mais qu'elles ne devraient pas négliger l'anticipation de leurs besoins et chercher à les fidéliser, autrement, ils se dirigeront vers la concurrence. C'est pourquoi le CA (voir figure 41, page 214) n'est pas forcément le reflet de la fidélité des clients, mais de la satisfaction perçue de ce dernier uniquement.

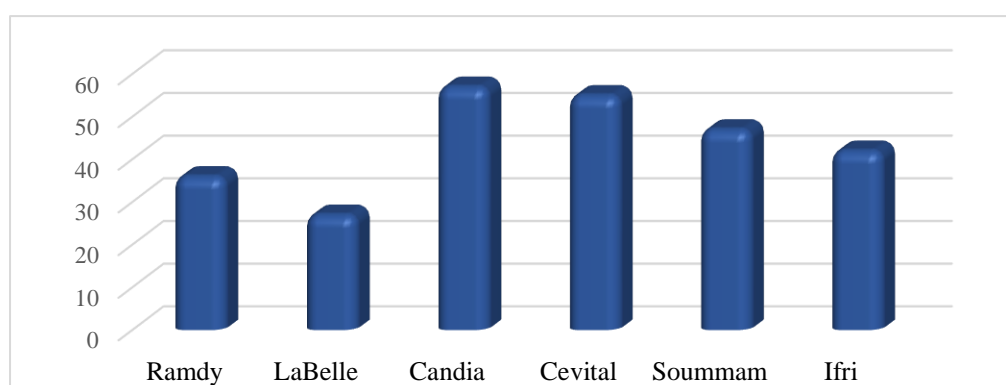
La **RH** est aussi une source d'avantage concurrentiel, d'où l'importance de prendre en considération certains paramètres : taux de départ/arrivée, arrêts de travail, qualification, créativité, transferts de connaissances, esprit d'équipe. Dans le secteur laitier, Soummam enregistre une appréciation très satisfaisante pour sa RH avec néanmoins un coût élevé pour la main-d'œuvre liée à la nature de l'activité qui nécessite des compétences précises. Pour Candia, l'appréciation est plutôt moyenne avec un engagement et un esprit d'appartenance élevés mais peu de créativité, même si l'entreprise s'est engagée à prendre en considération les initiations du personnel d'exploitation. Quant à Ramdy, ses résultats sont faibles vu la divergence entre les taux de départ et l'esprit d'appartenance avec un taux de créativité moyen.

Chez Ifri, l'appréciation pour la RH est satisfaisante avec une main d'œuvre moyennement qualifiée mais avec des coûts très faibles, cependant elle devrait encourager d'avantage son personnel à la créativité et au partage de connaissances afin de capitaliser son savoir-faire, cela dépendamment du système de gouvernance instauré. Pour Cevital et LaBelle, leurs RH présentes des résultats moyens, avec une main-d'œuvre qualifiée ce qui justifie le coût moyen de cette dernière, quant à l'absence de créativité, elle est le fruit du mode autoritaire et centralisé instauré par les dirigeants.

La RH est un élément central qui possède des caractéristiques susceptibles de créer de la valeur (Bassi & Mc Murrer, 2007) en disposant d'une main-d'œuvre ayant des connaissances et des compétences rares ou difficilement imitables voir même spécifiques pour constituer un avantage tel que le souligne l'approche RBV. Dans le cas des entreprises étudiées, la formation des salariés est un élément important tel que le souligne Godih (2017) pour renforcer sa stratégie RH et capitaliser les connaissances acquises voir de les développer en les mobilisant à la créativité afin d'aboutir à un capital RH unique.

**L'agilité organisationnelle** est un élément incontournable de la compétitivité de l'entreprise (Rennison & al, 2014 ; Meier, 2018). Pour apprécier l'agilité des six cas étudiés, nous avons évalué ce paramètre suivant 12 items issue de nos différentes lectures. Pour chaque entreprise, nous avons demandé d'apprécier chaque item sur une échelle de 01 à 05 (pas du tout satisfait à très satisfait). Le score maximum pouvant être obtenu par une entreprise est de 60 (12\*5), tandis que le minimum du score ne pouvant être « 0 », car il ne correspond pas forcément à une faible compétitivité vu qu'une entreprise qui a survécu aux épreuves du temps et continue d'exister prouve qu'elle possède tout de même une certaine compétitivité.

**Figure 42** : Répartition des scores sur l'agilité organisationnelle



**Source** : établis par nos soins à partir des données collectées.

Les scores obtenus par les entreprises sont de : 27, 36, 42, 47, 55, 57 points et correspondent respectivement à LaBelle, Ramdy, Ifri, Soummam, Cevital et Candia. Des scores s'alignant avec les travaux de Rennison & all (2014) qui stipulent que les GE ont des ressources (financières, matérielle et humaines) et des capacités qui leurs permettent d'avoir des marges de manœuvres considérables pour innover et pour croître. Les scores les plus élevées appartenant à Candia et à Cevital qui est issue d'un conglomérat, expriment une agilité assez élevée par rapport aux autres en étant des leaders dans leurs domaines, leurs résultats leurs permettent d'avoir des ressources et les moyens pour être plus flexibles et s'adapter aux différents changements de l'environnement.

Considérant les **capacités organisationnelles**, chacune des entreprises possède des spécificités propres à son activité et des ressources, qui leur permettent de se positionner et de mettre en place des stratégies spécifiques. Le tableau ci-joint retrace l'appréciation des entreprises vis-à-vis des capacités organisationnelles :

**Tableau 26** : Récapitulatif des capacités organisationnelles

\*PS : plan stratégique \*\*CI : communication interne

	<b>Candia</b>	<b>Cevital</b>	<b>Ifri</b>	<b>Labelle</b>	<b>Ramdy</b>	<b>Soummam</b>
Innovation est...	Élément du PS*	Élément du PS	Élément du PS	Élément du PS	Élément du PS	Élément du PS
Introduction des innovations lorsque ...	Elle est nécessaire	Demande est forte	Elle est nécessaire	Demande est forte	Elle est nécessaire	Elle est nécessaire
TIC et modification des processus d'affaires	Dans une grande mesure	Dans une certaine mesure	Dans une certaine mesure	Dans une certaine mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure
Les capacités sont axées sur :	Découverte de nouvelles opportunités	Maintien et élargissement des AC	Maintien et élargissement des AC	Maintien et élargissement des AC	Maintien et élargissement des AC	Découverte de nouvelles opportunités
Structure org et processuelle	Analyse + Évaluation	Analyse + Évaluation	Analyse + Évaluation	Analyse + Évaluation	Analyse + Évaluation	Analyse + Évaluation
Facteurs influençant les stratégies :	Vision du DG, analyse interne, commentaires des conso/four	Vision du DG et de l'équipe de direction	Vision DG, opportunités du marché, analyse interne, concurrence	Vision du DG, analyse interne, consultants externes, concurrence	Vision du DG, analyse interne, concurrence	Vision du DG et de l'équipe de direction
Moyens de mesure :	Rendement, CI**, qualité et efficacité, pratiques des concurrents	Rendement, CI, expérience client, qualité et efficacité, pratiques des concurrents	Rendement des employés et de la direction	Rendement, CI, qualité et efficacité	Rendement, CI, expérience client, qualité et efficacité, pratiques des concurrents	Rendement, CI, qualité et efficacité, pratiques des concurrents

Source : établis par nos soins à partir des données collectées.

Même si l'innovation est un processus continu et un élément central du plan stratégique pour toutes les entreprises, elles considèrent toutefois que leurs capacités organisationnelles sont axées sur le maintien et l'élargissement de leurs avantages actuels plutôt que sur la quête de nouveaux, hormis pour Soummam et Candia qui ont pris conscience de la no-durabilité d'un avantage concurrentiel et qu'il peut facilement être imité s'il ne correspond pas aux exigences VRIO établis par Barney. Dans ce sens, les entreprises ne devraient pas négliger, mais plutôt s'appuyer sur leurs capacités autant que source pour inciter à l'innovation (Teece, 2007 ; Parmentier, 2014 ; Neves, 2016).

Par ailleurs, les innovations ne sont introduites que quand elles sont nécessaires pour soutenir la stratégie concurrentielle sans tenir compte de la demande, sauf pour les corps gras, où elles sont intégrées lorsque la demande est forte, tel que l'a fait Cevital en lançant sa nouvelle huile sur le marché. Ici, la typologie des innovations n'est pas spécifiée et peut donc prendre différentes formes (incrémentales, radicale, etc.).

Avec les évolutions technologiques, ces grandes industries n'ont vu leur mode de travail et processus d'affaire changer que dans « *une certaine mesure* » durant ces dernières années. Pour ce qui est de l'usage de l'information et l'apprentissage organisationnel, elles favorisent toutes le recours à l'analyse et à l'évaluation plutôt que l'expérimentation afin d'éviter tout risque d'échec. Etant de grandes entreprises et évoluant dans un marché incertain, où l'information informelle est la plus privilégiée, elles ne peuvent se permettre de prendre des risques même si cela renforce la créativité et permet de développer les compétences qui pourrait déboucher sur un avantage concurrentiel et créer de la valeur tel que le précise Bellaaj (2008).

Pour les stratégies, c'est en premier lieu la vision des dirigeants qui influencent directement ces dernières, en plus des autres facteurs. On en déduit que même si ce sont de grandes industries avec des capacités importantes, le mode de management instauré influence les stratégies adoptées et les orientations de l'entreprise. Cela confirme les travaux de Renard & St-Amant (2003), Horton & al (2004), Renard et Soparnot (2010) qui stipulent que la détention de capacité est insuffisante pour parler de compétitivité, mais que ces dernières doivent être gérées pour constituer un avantage.

C'est pourquoi, à partir des capacités et ressources spécifiques à chaque entreprise, il faut d'une part que ces entreprises mobilisent et créent des synergies entre ces capacités, et d'autre part les mener via un management décentralisé en collaboration avec le personnel pour favoriser la prise d'initiative et la créativité en interne.

Ainsi, l'analyse du capital organisationnel au travers de l'agilité, de la RH et des capacités organisationnelles participeraient au rehaussement de la compétitivité de l'entreprise (Mcgrath, 2013 ; Madhock & Marquese, 2014 ; Rennison & all, 2014)

**L'exportation** est un paramètre non négligeable pour parler de compétitivité, les entreprises enquêtées sont toutes exportatrices hormis Ramdy et Candia. Selon Rennison & al (2014), les entreprises exportatrices ont un avantage de capital, de connaissances, d'informations et sont plus productives que celles qui n'exportent pas, ce qui s'aligne avec Cevital, Soummam, Ifri et Labelle pour qui ces avantages sont disponible. L'objectif recherché est de renforcer la productivité, par une accélération des économies d'échelle et l'accroissement de l'effet d'expérience, renforcer les parts de marchés et avoir une notoriété internationale, enfin acquérir des technologies pour être plus compétitives.

Dans le but de renforcer cette dernière, les travaux de Redjda & al (2020), Benabdeslam & Boukrif (2020) font mention de la veille stratégique comme pratique permettant d’avoir accès aux informations susceptibles d’influencer les avantages concurrentiels acquis. Ayant interrogé les entreprises exportatrices étudiées, ces dernières confirment avoir recours à la veille concurrentielle. Par ailleurs, il ne s’agit pas d’analyser la compétitivité à l’exportation mais la compétitivité de l’entreprise elle-même, tel que celle qui exporte est plus compétitive que celle qui ne le fait pas, en plus les éléments de mesure sont distincts (Harrar & Malti, 2016).

**Tableau 27** : Exportation des entreprises enquêtées

Entreprise	% de production exporté	Pays d’exportation
Soummam	1 %	Lybie, Mauritanie, Qatar, Oman
Ifri	/	France, Angleterre, Espagne, Italie, Luxembourg, Allemagne, Sénégal, Belgique, Tunisie, Lybie, Soudan, Mali, Niger, Emirats Arab Unis, Canada
LaBelle	10 %	Europe
Cevital	40 %	Tunisie, Ghana, Cameroun, Mauritanie, Côte d’Ivoire, Arabie Saoudite, Asie, Irak, Turquie, Qatar, Liban, France, Belgique, Italie, Allemagne, Russie.

**Source** : établie par nos soins à partir des données collectées.

L’absence de données sur les taux d’exportation ne nous permet pas d’évaluer leur capacité à l’exportation, mais s’appuyant sur les taux liés à la production, Cevital arrive à couvrir le marché local et à exporter 40 % de sa production de par ses capacités importantes. Pour Soummam, le faible pourcentage des produits exportés est non seulement lié aux quantités consommées en Algérie, mais aussi aux difficultés liées à l’exportation des produits périssables qui nécessitent une logistique spécifique pour préserver leurs qualités jusqu’au pays récepteur. C’est d’ailleurs pour des raisons de logistique, des dispositifs à l’exportation et de la lenteur des procédures administratives que Candia a mis fin à l’exportation de ses produits avec la Libye en 2005.

Enfin, **l’innovation** est un facteur essentiel pour acquérir ou préserver un avantage concurrentiel et pouvoir juger la compétitivité d’une entreprise (Porter, 1998 ; Marniesse & Filipiak, 2010). D’autant plus que la taille de l’entreprise joue un grand rôle en matière d’innovation, vu qu’elles ont l’avantage d’avoir des capacités d’autofinancement (Ben Mustapha, 2017). Elle est considérée par les entreprises étudiées comme un élément central de leurs plans stratégiques. Cependant, les innovations ne sont introduites que quand elles sont nécessaires ou que la demande est en hausse. D’ailleurs même si, elles mentionnent l’innovation comme un critère justifiant leurs compétitivité (3<sup>ème</sup> ou 4<sup>ème</sup> position), pourtant cette dernière n’est pas réellement prise en compte.

Sur les six cas étudiés, seules Cevital et Soummam possèdent une structure R&D. avec un département consacré à ce dernier, un budget est donc alloué pour encourager la recherche et la créativité. N'ayant pas pu obtenir d'informations sur le budget consacré à la R&D pour les deux cas, nous allons nous contenter de celui de Soummam.

**Tableau 28 : Répartition du budget R&D de la laiterie Soummam**

Années	2010	2011	2012	2013	2014
Dépenses en R &D en Da	191 000 000	103 400 000	92 700 000	161 790 000	206 100 000

**Source** : établi à partir des données collectées.

Le budget alloué à la R&D a connu une baisse puis une hausse vers 2013, cette croissance s'explique par son investissement dans le lancement de la production et commercialisation du lait UHT (gamme complète), une innovation radicale pour l'entreprise qui passe de la production de yaourt et fromage vers le lait UHT. Un produit qui existe déjà sur le marché (Candia leader dans ce segment), mais pour se différencier, Soummam a intégré le lait de vache (45% en 2014, qui a atteint les 60% aujourd'hui) issue de ses propres collectes. Cela lui a permis de faire baisser les coûts unitaires et de se lancer sur ce segment en s'alignant avec les produits du leader.

Ne s'étant pas arrêté là, Soummam a continué à innover en intégrant des innovations produit en renforçant les gammes existantes par de nouveaux arômes, mais aussi radicales en se lançant dans la production d'autres dérivés du lait comme la crème fraîche et liquide, la sauce béchamel, etc.

Les autres industries ont elles aussi enregistré des innovations de types incrémentales en innovant en matière de goûts, d'arôme, de design, d'emballage, etc. Et pour d'autre des innovations radicales comme pour Candia qui s'est lancé dans les dérivés du lait, ou encore Ifri qui a intégré une ligne de production aseptique unique à elle. L'absence de structure R&D n'est pas liée aux financements, vu que les GE possèdent les financements nécessaires générées par leurs positions concurrentielles, comme le confirme les travaux de Gani (2020) sur les GE activant dans les IAA de la wilaya de Bejaia. Ces travaux stipulent que l'absence de cette structure n'est pas liée aux financements, mais que cela est rattaché au manque de volonté de la part des (dirigeants) et à l'absence du savoir-faire que les entreprises étrangères possèdent.

En sus, l'innovation est un paramètre indissociable de la compétitivité des entreprises vu qu'elle est une source indéniable d'avantage concurrentiel. Pour les entreprises étudiées, l'innovation n'est pas liée aux ressources internes (RBV) mais plutôt rattaché à la préservation de leurs positionnements concurrentiel sur le marché (analyse portérienne) ce qui rejoint les travaux de Benamar (2008).

Par ailleurs, la nature des innovations intégrés sont pour la plupart incrémentales (développement ou amélioration des produits existants), ce qui confirme les travaux de Benamar (2008) et ceux de Cheriti & Wiart (2016) sur les industries agroalimentaires dont les innovations sont plutôt incrémentales, vu qu'à la différence des autres industries les IAA ont un faible contenu technologique, de ce fait elles ne subissent pas les mêmes influences technologiques que les autres (Benamar, 2008). En plus, les industries de grandes tailles et/ou qui exportent innovent plus que les autres (Lesieur & Gaudé, 2016), ce qui est le cas de Cevital & Soummam.

### **3. De la compétition à la coopétition**

Au-delà des stratégies de rivalités actionnées par les actions et réactions de la concurrence, il existe des liens coopération entre les entreprises rivales qui leur permet d'acquérir certains avantages. Par ces coopérations, nous avons voulu comprendre en quoi consistent ces liens et identifier l'existence de collaborations entre les entreprises étudiées en répondant à la question suivante :

#### **Existe-t-il une collaboration entre les entreprises de la wilaya de Bejaia pour affronter la concurrence ?**

Cette question nous permet de savoir si les entreprises étudiées coopèrent ensemble, que ce soit pour faire face à la concurrence ou pour innover et jouir des privilèges de la coopétition en collaborant avec d'autres acteurs de proximité.

#### **3.1. Coopérations inter-firmes**

Suivant le principe de coopétition, nous avons interrogé chaque entreprise sur les possibilités de coopération avec les concurrents directs ou indirects :

- Ramdy a longtemps coopéré avec son concurrent Danone Djurdjura pour produire du yaourt, profitant de son partenariat avec elle lors de son entrée sur le marché algérien. Ramdy a bénéficié de l'expérience du leader français pour produire un yaourt étuvé (yaourt produit à une température bien déterminée). Une stratégie qui a aussi permis à Danone d'entrer sur le marché algérien en s'attaquant directement à l'un des leaders, ce qui lui a

offert une entrée avec des lignes de production disponible, un réseau et une notoriété déjà en place, Danone a par la suite injecté du capital pour réadapter l'ex Djurdjura à Danone et officialiser sa position en Algérie en 2006 en devenant actionnaire majoritaire (95%). Cette stratégie a toujours été utilisée par Danone pour s'internationaliser (en Europe central et de l'est, en Russie et aux USA).

- Coopération également entre les deux entreprises pour la production et l'étiquetage des packs du yaourt « *yaoumi* ».
- Collaboration de la laiterie Soummam avec le concurrent Lactalis Algérie en 2007, pour racheter ensemble la laiterie de Beni Tamou qui devient « *Celia Algérie* ». En 2013, Lactalis finit par acheter la totalité des parts de Soummam, depuis cette dernière n'a plus collaboré avec un concurrent.

Outre la concurrence, Ramdy a collaboré avec la filiale « *Huilerie Ouzellaguen* » de Ifri pour la production de son fromage à l'huile d'olive, et envisage de collaborer avec des entreprises activant dans l'épuration et la transformation des déchets, tel qu'elle le précise : « *Oui, nous envisageons à l'avenir des collaborations avec des entreprises spécialisées, afin d'investir dans une station d'épuration ou encore dans la transformation des déchets* ».

La laiterie Soummam entretient de son côté des relations de regroupements professionnels pour la corporation du lait, et Ifri est affilié à l'APAB l'association des producteurs de boissons ce qui lui permet de collaborer avec différents acteurs. Mises à part ces entreprises, les autres ne coopèrent avec aucun concurrent et ne l'ont jamais fait auparavant. Cependant, c'est une option qui n'est pas écartée par Candia et LaBelle qui pourrait coopérer avec eux si le besoin en est ressenti.

Ces faibles résultats montrent qu'il n'y a pas de réelles coopérations entre les concurrents, qui préfèrent agir seules ou collaborer avec des entreprises étrangères, comme c'est le cas pour la franchise de Candia, le partenariat de Ramdy avec DDA ou de Soummam avec Lactalis. Ces résultats rejoignent ceux de Ait Athmane (2014) qui confirme qu'il n'y a pas de relation de coopération en recherche ou en innovation malgré la proximité des acteurs.

### **3.2. Collaborations avec les autres acteurs**

Au-delà des concurrents, les entreprises ne lésinent pas à collaborer avec d'autres acteurs de proximité : institutions publiques précisément l'université de Bejaia et l'agence de préemploi (Anem), les centres de formation professionnelle et les associations.

**Tableau 29** : Les différentes collaborations et leurs impacts sur les entreprises

Entreprises	Affiliation	Collaborations	Fruits de ces collaborations
<b>Candia</b>	Cluster CBA	Université, association, Anem et autres partenaires	Innovation produit et processus, partage de connaissances, accès à des technologies, nouvelles méthodes de gestion, main-d'œuvre
<b>Cevital</b>	/	Université, centre de formation professionnelle, Anem	Accès à une main-d'œuvre qualifié et innovation
<b>Ifri</b>	Cluster CBA et APAB	Université, centre de formation et associations	Innovations produit et processus, accès à une main-d'œuvre et à de nouvelles méthodes de gestion
<b>LaBelle</b>	/	Anem, université et autres institutions publiques	Partage de connaissances, accès à une main d'œuvre qualifiée,
<b>Ramdy</b>	/	Université, institutions publiques	Accès à une main d'œuvre, nouvelles technologies et partage de connaissances.
<b>Soummam</b>	Corporation du lait	Universités, institutions publiques, cabinet de conseils et d'étude	Innovation produit et processus, acquisition de nouvelles technologies, accès à une main-d'œuvre qualifiée

Source : établis par nos soins.

Ces collaborations sont restreintes, tel que ces partenariats ont permis aux entreprises d'ouvrir leurs portes en offrant des stages aux étudiants, voir des opportunités de travail ce qui permet aux entreprises de jouir des compétences de ces derniers par la disponibilité d'une main-d'œuvre fraîchement diplômé.

D'après les entreprises enquêtées, certaines de ces collaborations ont favorisé l'innovation de nouveaux produits et processus (Soummam, Ifri, Cevital, Candia), d'acquérir de nouvelles technologies (Soummam, Ramdy, Candia) et de nouveaux modes de gestion (Ifri et Candia).

La collaboration de ces entreprises avec l'université, se limite pour la plupart à de simples opportunités de stages, alors que l'université est dotée d'un incubateur technologique, d'un centre d'innovation et de transfert de technologie et du Centre National de Recherche en Technologie de l'Agroalimentaire coordonnés par le programme BLEU (bureau de liaison entreprise-université).

Concernant les clusters, la majorité de ces entreprises n'appartiennent à aucun cluster, hormis Candia et Ifri affiliées au cluster boisson. Pour Cevital et LaBelle, l'absence de coopération entre elles est liée à l'absence d'un cluster sur l'industrie des corps gras. Pour Ramdy, Soummam et Candia c'est l'absence du cluster lait, dont la mise en place était prévue (Pommier, 2019), mais dont le retard pénalise les nombreuses laiteries et l'ensemble des acteurs

de la filière, car sa mise en place déboucherait sur des avantages de synergies qui rendraient le secteur plus compétitif.

Malgré l'absence de clusters (lait et corps gras), les entreprises pourraient répondre au principe de coopération en collaborant directement ensemble pour dégager des synergies et des avantages fructueux. En réduisant leurs coûts et en augmentant le volume des ventes, cela leurs permettrait de diversifier leurs produits et marchés, en conséquence la concurrence serait réduite. Dans ce sens, si LaBelle venait à coopérer avec Cevital, elle pourrait jouir de la distribution et de la matière première vu que Cevital s'est intégrée en amont et en aval afin d'avoir un contrôle sur toute la filière corps gras.

### 3.3. Cluster boissons

Les entreprises Ifri et Candia sont les seules entreprises étudiées affiliées au cluster boisson, pourtant aucune collaboration n'a été signalé ou enregistré entre les deux. Pour comprendre cela, nous avons pu joindre le président du cluster CBA, monsieur Bouattou, afin de nous éclairer sur ce qui se fait réellement au niveau de ce cluster et comment cela influence l'industrie de la boisson.

Le cluster CBA créé en 2015 est un regroupement d'entreprises et d'acteurs intervenant dans la filière boisson. L'objectif principal de ce dernier tel qu'il le décrit est de : « *renforcer l'accompagnement par la coopération entre les acteurs afin d'être plus compétitif ensemble, tel que l'impact sur les différents acteurs se mesure à la capacité de chacun à partager et à innover* ».

L'ensemble des coopérations ont pour objectif d'améliorer les modes de management et la mise en place de nouvelles méthodes de gestion, la centralisation des achats et la réduction des coûts de logistique en optimisant même les retours à vide. Par ailleurs, le président a évoqué l'ambition future du cluster qui est de : « *s'intégrer davantage à l'espace de digitalisation du cluster, en faisant des achats et des ventes groupées, en améliorant l'intégration à la chaîne de valeur en amont et en aval et de mettre en place un Hub export pour promouvoir ce dernier* ».

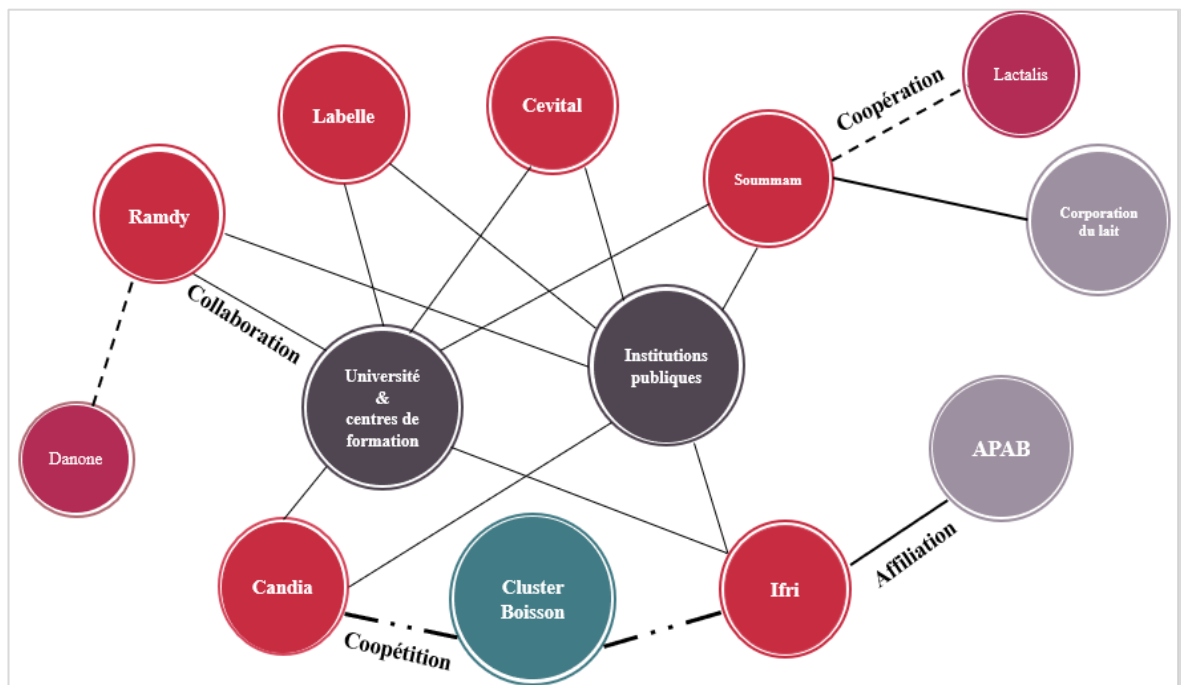
En plus de la vision et des ambitions du cluster, le président nous a fait part des quelques obstacles que rencontre le cluster en étant dans un environnement non propice à sa croissance avec : « *des procédures bureaucratiques longues et lentes, une qualité des services et des infrastructures laissant à désirer, un environnement des affaires dominé par le marché informel* ».

*surtout pour le secteur de la boisson, une absence de lois et de politiques de concurrence, sans oublier le système d'impositions et de taxation qui régit le secteur ».*

Cela nous amène à déduire que la mise en place du cluster boisson d'un point de vue formel et légal a eu lieu, mais la genèse de collaborations et de coopérations entre les différents membres et les concurrents demeure au stade embryonnaire vu les différents obstacles rencontrés, sans omettre le rôle des entreprises membres qui préfèrent coopérer de façon informelle. Comme le souligne les travaux d'Idir & al (2020), même si les interactions entre les acteurs se sont intensifiées, on ne retrouve cela qu'au niveau des entreprises ayant des relations marchandes et non marchandes le tout dans un cadre interpersonnel et informel.

La figure ci-dessous nous permet d'avoir une visualisation de la synthèse des résultats obtenus autour de la coopération des entreprises :

**Figure 43** : Réseau qui régit les entreprises et les acteurs de proximité



Source : établis par nos soins

De par la multiplicité des acteurs que regroupe la wilaya de Bejaia et de leurs proximités avec les entreprises étudiées, les différents travaux qui précisent le gain d'avantages concurrentiels en terme de ressources, de compétences ou encore d'innovation (Yami & Le Roy, 2010 ; Le Roy & al, 2013 ; Chemma, 2014 ; Diongue & Gueye, 2018) ne rejoignent par nos résultats du fait de l'absence de collaboration entre les entreprises sollicitées, et que seul

Ifri et Candia jouissent des privilèges de l'affiliation au cluster boisson sans avoir à coopérer forcément ensemble ou avec les autres membres pour y avoir accès.

Au-delà des atouts disponibles dans la région (Belkacem et al, 2014), nos résultats rejoignent ceux de Bedrani (2007), Arabi (2009), Maarouf (2012) et Idir & al (2020) qui précisent que d'une part les entreprises ne sont pas motivées pour coopérer entre elles mais plutôt avec des entreprises étrangères et d'autre part, que les collectivités locales n'encouragent pas les entreprises à collaborer ni à les accompagner pour mieux structurer le cluster, mais se contentent des aspects administratifs (fiscalité et procédure de contrôle).

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons pu analyser les différentes données collectées auprès de chaque entreprise en fonction du secteur d'activité dans lequel elle active. Suivant le cheminement méthodologique entrepris et le modèle conceptuel tracé sur le processus de compétitivité des entreprises (voir figure 13).

L'analyse des trois industries étudiées nous a permis d'avoir un aperçu global de l'environnement dans lequel évolue chaque entreprise. La forte croissance de la demande, l'intensité concurrentielle, le fort pouvoir de négociation des entreprises et les faibles barrières à l'entrée sont sans doute les principaux facteurs stratégiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie, comme le confirme les travaux de Benamar (2010).

La discussion des résultats nous a permis d'aboutir à différents déterminants à la fois internes et externes qui influencent la compétitivité des entreprises étudiées. Au niveau externe, nous avons déduis les stratégies issues de l'intensité concurrentielle de chaque secteur à partir des forces concurrentielles de Porter. Nous les avons comparés avec les stratégies mises en place par les entreprises étudiées, afin de déceler les écarts et les orientations possibles que ces entreprises devraient prendre pour renforcer leurs positions sur ces marchés.

Au niveau interne, il existe deux types de facteurs : coûts et hors-coûts. Les facteurs coûts les plus utilisées par les entreprises étudiées pour apprécier leur compétitivité sont la rentabilité, la productivité et le CA. Pour les facteurs hors-coûts, nous avons déduis la qualité, la taille, la RH, l'agilité organisationnelle, les capacités organisationnelles, l'exportation et l'innovation comme facteurs internes, même s'ils ne sont pas tous pris en compte par les entreprises et que certains sont beaucoup plus privilégiés que d'autres.

En matière de coopération, il n'y a pas de réelles collaborations ni de coopérations entre les entreprises étudiées que ce soit pour innover ou pour de simples opérations d'achats groupés, même si ces dernières sont à proximité l'une de l'autre. Par ailleurs, les mêmes constatations ont été faites au niveau des entreprises activant dans le cluster boisson. Cette absence de coopération confirme la préférence des entreprises à privilégier des collaborations avec des partenaires étrangers plutôt que locaux.

# Conclusion générale

La mondialisation et l'ouverture des nations ont renforcé la concurrence entre les nations, mais en particulier entre les entreprises. Si autrefois, elles se contentaient d'affronter uniquement les concurrents sur place. Aujourd'hui, elles doivent non seulement affronter celles qui sont sur place, mais également celles qui viennent d'ailleurs. D'où la course vers le renforcement de la compétitivité par l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

La compétitivité des entreprises remonte à des décennies, aussi longtemps traitée, elle reste un sujet d'actualité, notamment en Algérie. Les changements économiques qu'a connus le pays suite à la mise en place des différents programmes gouvernementaux pour encourager les industries, et en particulier agroalimentaires pour renforcer la production locale et réduire les factures d'importation.

Par ces programmes, le nombre d'entreprises s'est accru, ce qui a rendu la concurrence plus intense entre les entreprises existant sur le marché et les nouvelles arrivées. Par ailleurs, l'ouverture commerciale et la confrontation avec les produits étrangers incitent, voir contraignent les entreprises à faire plus d'efforts pour s'aligner en termes de qualité et/ou de prix avec les produits importés.

L'économie algérienne demeure fortement dépendante de la rente des hydrocarbures et constitue le moteur de cette dernière. Dans le but de réduire cette dépendance et de diversifier l'économie, le pays s'est engagé dans un programme de diversification en investissant dans les secteurs à forte valeur ajoutée comme l'agroalimentaire. Cette industrie est en première position hors hydrocarbures à exporter avec près de 6,4 % et contribue à raison de 50 % dans la production nationale industrielle.

Bejaia est une wilaya qui compte un nombre important d'entreprises activant dans l'industrie agroalimentaire. Spécifiquement dans les secteurs du lait, des boissons et des corps gras dont de grandes entreprises sont implantées à Bejaia et ont un poids important pour l'économie nationale. C'est dans ce contexte que nous avons posé la problématique suivante :

### **Comment les entreprises de la wilaya de Bejaia activant dans l'industrie agroalimentaire arrivent à être compétitives ?**

Dans le but d'apporter une réponse à cette problématique, nous avons découpé ce travail en quatre chapitres. Dans le premier, nous avons évoqué les fondements théoriques autour de la mondialisation, de la compétitivité et des pôles de compétitivité au travers d'une approche conceptuelle. Du fait de la complexité de la compétitivité, de son niveau d'analyse et du nombre

de variables qui la compose, un retour sur ce concept polysémique et ses fondements étaient plus que nécessaire.

Dans le second, nous avons identifié la source de compétitivité des entreprises au travers de l'acquisition d'un avantage concurrentiel par l'entreprise. Par ce consensus littéraire, nous avons pu aboutir à une représentation théorique du processus de compétitivité des entreprises au travers des éléments qui affectent cette dernière. Avec une influence externe liés à des facteurs liés aux forces concurrentielles et interne suivant l'approche RBV.

Dans le troisième chapitre, nous avons dû nous intéresser à l'économie algérienne précisément au paysage concurrentiel qui régit l'industrie agroalimentaire suivant les trois secteurs d'activités ciblés. Suivie par la méthodologie de recherche empruntée pour aboutir à ce travail, avec une approche qualitative descriptive et explicative par étude de cas multiples. Les cas étudiés sont les grandes entreprises privées de la wilaya de Bejaia activant dans l'industrie agroalimentaires appartenant à trois secteurs différents (lait, boissons, corps gras).

Enfin, le quatrième chapitre, retrace l'analyse des données collectées auprès des six cas étudiés en fonction des trois secteurs d'activité. Soit Soummam, Candia et Ramdy pour le secteur laitier, Ifri pour celui des boissons, Cevital et LaBelle pour les corps gras. Dans le but de compléter notre analyse, nous avons analysés les secteurs étudiés en termes de croissance et d'intensité concurrentielle.

Par ces analyses, nous avons pu découvrir la réalité de la compétitivité des entreprises évoluant dans ces secteurs en arrivant à décrire et expliquer chacun des cas. Par-là, nous avons pu mettre en évidence les stratégies à privilégier par secteur en fonction de l'intensité concurrentielle après les avoir comparés avec celles mises en place par chacun des cas étudiés. Par ailleurs, nous avons pu déduire les facteurs qui influencent la compétitivité de ces entreprises.

C'est ainsi qu'au terme de ce travail, nous allons apporter une réponse aux hypothèses émises au départ afin de répondre aux sous-questions posées et à la problématique qui régit ce travail de recherche.

La compétitivité des entreprises appréhendée par une approche multicritères ou pluridimensionnelle, nous a permis de faire appel à différents éléments qui permettent à

l'entreprise de se positionner sur un marché. Des éléments à la fois internes, mais aussi externes qui constituent des avantages concurrentiels et qui viennent affecter le choix de sa position.

Suivant l'approche portérienne sur l'analyse des forces concurrentielles qui affectent l'entreprise et son positionnement. Appuyé par l'analyse de la dynamique concurrentielle de l'industrie agroalimentaire au travers de l'étude du potentiel du marché et du cycle de vie de cette industrie en général et du secteur laitier, des boissons et des corps gras en particulier, nous ont permis de déduire les options stratégiques qui s'offraient aux entreprises étudiées et de les comparer aux stratégies qu'elles mettaient en place pour s'adapter aux conditions du marché en fonction de leurs avantages respectifs.

Il s'avère que même si ce sont toutes des grandes industries ayant un poids dans l'économie nationale, cependant certaines prennent plus en considération l'influence des forces du marché dans lequel elles évoluent que d'autres, comme c'est le cas pour Soummam, Cevital, Candia et Ifri (sur le DAS eau).

Au niveau interne, l'approche par les RBV, a permis de déceler les identifiants prix les plus utilisés et qui dans notre cas le CA, la productivité et la rentabilité. Etant des grandes industries, produisant à grande échelle et jouissant d'une expérience de plus de 20 ans dans leurs domaines, elles évoluent tout de même de façons différentes. Candia et Soummam leaders dans leurs domaines jouissent de ressources considérables ont des résultats largement supérieurs à Ramdy. Ifri avec ces ressources et technologies demeure dans la moyenne avec la présence de multinationales et de grands leaders dans ce secteur.

Concernant les identifiants hors-prix, nous avons soulevé des critères liés à la qualité, la taille, la RH, la relation client, l'agilité organisationnelle, les capacités organisationnelles, l'exportation et l'innovation. Ces identifiants sont perçus différemment par les entreprises en fonction de leurs positions concurrentielles de leaders, de challenger ou de suiveur.

Ainsi, l'entreprise compétitive doit être en position de force et se démarquer via un élément distinctif de sorte que s'il est perçu positivement, il va constituer un avantage concurrentiel. Afin d'acquérir ou de renforcer cet avantage, un ensemble de facteurs affectent l'entreprise et donc sa position sur le marché. Ce qui nous permet de **confirmer** notre première hypothèse :

**Hypothèse 01 : La compétitivité des entreprises est régie par un ensemble de facteurs (internes et externes) qui déterminent leurs positions sur le marché.**

L'innovation est l'un des facteurs décelés comme favorisant la compétitivité et permettant à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. Les six cas étudiés de par leurs grandes tailles et position dans leurs secteurs respectifs, considèrent l'innovation comme un paramètre incontournable de leurs plans stratégiques. Cependant, nos résultats démontrent que ces dernières ne sont introduites que quand elles sont nécessaires ou que la demande est en hausse. Ce qui fait de l'innovation un facteur moins privilégié, d'ailleurs, seuls Soummam et Cevital possèdent leur propre département R&D.

Les innovations dans l'industrie agroalimentaire en général et en particulier en Algérie sont plutôt de nature incrémentale étant donné la nature de l'activité de ce secteur qui a un faible contenu technologique. D'ailleurs, les innovations de produits sont les plus récurrentes et concernent la variation des goûts, arômes, designs, textures, etc.

Comme ce sont de grandes industries, elles ont les capacités financières d'allouer un budget pour l'innovation, pourtant ces dernières se contentent d'en introduire uniquement lorsqu'elles sont nécessaires pour renforcer leurs avantages et/ou leurs positionnements. Toutefois, l'investissement en R&D est préconisé pour encourager à l'innovation vu l'intensité concurrentielle dans les secteurs étudiés. C'est ainsi que l'innovation n'est pas liée aux ressources de l'entreprise (RBV), mais plutôt à la protection de sa position concurrentielle (Porter), où le but recherché est d'uniquement préserver leurs avantages actuels.

Dans ce sens, nous pouvons donc **confirmer** la deuxième hypothèse :

**Hypothèse 2 : l'influence du jeu concurrentiel s'appuie sur l'innovation qui permet à l'entreprise de préserver l'avantage concurrentiel acquis.**

Les différentes stratégies développées autour de l'entreprise ne sont qu'un ensemble de voies que toute entreprise pourrait choisir selon ses objectifs et ses ressources. Certaines stratégies peuvent même être mises en place simultanément, notamment pour préserver le principe de concurrence et de partenariat pour aboutir à une coopération qui permet d'être plus compétitif.

La démarche de mise en place des clusters permet d'instaurer une politique de coordination entre différentes structures pour accroître la compétitivité et promouvoir

l'innovation. À l'instar des pôles de compétitivité, tel que le technopôle de Sophia Antipolis à Nice et le pôle mondial Minalogic de Grenoble, l'Algérie doit rattraper le retard accumulé. Le programme du SNAT ayant prédestiné la wilaya de Bejaia à abriter le pôle de compétitivité agroalimentaire, s'est avéré inexistant sur le terrain. Cependant, il a permis l'émergence de clusters, comme c'est le cas avec le cluster boisson pour dynamiser ce secteur et le rendre plus compétitif.

L'analyse des relations entre les entreprises étudiées a laissé paraître une absence de coopération entre elles, vu qu'elles préfèrent collaborer avec des partenaires étrangers qu'avec les entreprises de proximité. Quant aux partenariats avec d'autres acteurs, celles-ci collaborent avec l'université, les institutions publiques et l'agence de préemploi, qui ont favorisé l'innovation, l'acquisition de nouvelles technologies, l'accès à une main-d'œuvre et à de nouveaux modes de gestion.

Concernant les clusters, hormis Candia et Ifri, les autres entreprises n'appartiennent à aucun cluster vu qu'il n'existe pas de cluster pour les corps gras et le lait. L'analyse des relations de coopération entre les entreprises du cluster CBA a montré qu'il n'y a aucune relation entre les concurrents, que ces dernières demeurent au stade embryonnaire et que l'Etat n'encourage pas les entreprises à collaborer ensemble pour créer des synergies et se soutenir mutuellement.

C'est ainsi que l'absence de collaboration entre les entreprises sollicitées nous amène à **infirmer** la troisième hypothèse :

**Hypothèse 3 : La collaboration étroite entre les concurrents permet d'avoir un climat d'affaires favorable et un soutien inestimable aux entreprises.**

### **Limites et voies de recherche futures**

Malgré les efforts pour éviter les biais, des limites peuvent être soulevées suite aux résultats obtenus, et cela, aussi bien qu'au niveau méthodologique que théorique.

Du côté méthodologique, la méthode de collecte d'informations prévues était des entretiens semi-directifs avec les managers des entreprises ciblées. Suite aux difficultés rencontrées sur le terrain et la situation sanitaire, nous avons pu obtenir l'autorisation de faire des entretiens directifs par autodénombrement, autrement dit par questionnaire. En plus, le refus

d'accéder à certaines informations, notamment financières, nous ont restreints à ne considérer qu'un identifiant (le CA), mettant à l'écart les autres indicateurs financiers.

Le nombre limité d'interrogés à une personne par entreprise est très restreint dû au refus des entreprises de répondre à plus d'un questionnaire à cause de la situation sanitaire et de la non-disponibilité des managers. Surtout que certaines variables nécessitaient l'interrogation des salariés, comme pour l'appréciation de la RH.

En plus, l'échantillon sélectionné ciblant uniquement les grandes industries agroalimentaires activant dans les secteurs laitiers, boisson et corps gras de la wilaya de Bejaia, ne nous permettent pas de généraliser du fait de la mise à l'écart du secteur public et des PME qui ont un poids important au sein des IAA. Bien que les secteurs choisis soient des secteurs porteurs dans cette industrie et qu'ils correspondent à la problématique étudiée et à l'objectif de recherche, il serait intéressant d'élargir cette étude vers les autres secteurs de l'industrie agroalimentaire, voir à d'autres industries.

Pour consolider nos résultats, des recherches complémentaires sont nécessaires, avec une étude quantitative permettant de tester le modèle conceptuel et les facteurs mis en évidence afin de vérifier la corrélation entre les différentes variables. Intégrer la perception des clients et des salariés pour avoir une appréciation plus réelle de la compétitivité de ces entreprises.

D'un point de vue théorique, le nombre important de variables qui régissent la compétitivité des entreprises, fait qu'on n'a pas pu prendre en considération toutes les variables, telles que la personne du dirigeant, qui dans notre cas peut sembler un élément important à intégrer, vu que les entreprises enquêtées sont à caractère familial, et que l'influence des dirigeants managers joue un rôle dans la prise de décision liée aux orientations et aux choix stratégiques de l'entreprise.

# **Bibliographie**

## Ouvrages

- ADDA Jacques, « La mondialisation de l'économie, tome2 : problèmes, 6e édition », La Découverte, Paris, 2004
- AGLIETTA Michel, "L'économie mondiale 2000", La Découverte, Paris, 1999
- AGLIETTA Michel & al, « Globalisation financière : l'aventure obligée », ECONOMICA, Paris, 1990
- ALAOUI Abdallah, « La compétitivité internationale : stratégie pour les entreprises françaises », L'Harmattan, Paris, 2005
- ANDREWS. K, "The concept of corporate strategy", Homewood III, Milton, 2001
- ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », Casbah Université, Alger, 1996.
- ARDINAT Gilles, « comprendre la mondialisation en 10 leçons », Ellipses, 2013
- BACHY Bruno, HARACHE Christine, « Toute la fonction Management », Dunod, Paris, 2010.
- BAIROCH.P, « Commerce extérieur et développement économique de l'Europe au XIXe siècle », Mouton, Paris, 1976
- BARRAND. J, « Le manager agile : vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Dunod, Paris, 2006.
- BARRAND. J, « l'entreprise agile, agir pour une performance durable », Dunod, 2010
- BARNDT Walter D, « User-directs competitive intelligence: closing the gap between supply and demand", Quorum Books, London, 1994
- BARTHES Angela, « Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation », Publibook université, France, 2005
- BEAUD.M, « Le système national mondial hiérarchisé », La découverte, Paris, 1987
- BERTHAUD.P, "Introduction à l'économie international, le commerce et l'investissement, 1<sup>ère</sup> édition", De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2012
- BERTHAUD Pierre, "Introduction à l'économie international, le commerce et l'investissement, 2<sup>e</sup> édition », De Boeck Supérieur, Belgique, 2017.
- BESANKO. D, DRANOVE. D, SHANLEY. M, SCHAEFER. S, "Economics of strategy", John Wiley & sons, USA, 2010.
- BIENAYME Alain, « Principes de concurrence », Economica, Paris, 1998
- BIENAYME Alain, « les nouvelles approches de la concurrence », Economica, 2002
- BILLET Claude, « Le guide des techniques d'évaluation, performance, compétences, connaissances », Dunod, Paris, 2005

- BOUCHET Michel-Henry, « La globalisation, introduction à l'économie du nouveau monde », PEARSON Education, Paris, 2005.
- BRANGIER Eric, BORNET Corinne, « Agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements », In, POHL. S, DESRUMAUX. P, VONTHRON. A. M, Jugement professionnel, innovation et efficacité au travail, l'Harmattan, Paris, 2011.
- BUSCH. P, « Knowledge Management, Tacit knowledge in organizational Learning », Busch Ed, 2008.
- CARTIER. M, DELACOUR. H, JOFFRE. O, « Maxi fiches de stratégies », Dunod, Paris, 2010.
- COMBE Emmanuel, MUCCHIELLI Jean-Louis, « la compétitivité par la qualité », Fondapol, fondation pour l'innovation politique, octobre 2011.
- COURBIS Raymond, « compétitivité et croissance en économie concurrentielle, Tom 1 », Bordas, Paris, 1975.
- CHITTI. M, DJEFLAT. A, NAFA. A, « Stratégies d'acteurs dans le développement économique des territoires et le secteur des TIC », CREAD, Décembre 2013.
- COURBIS Raymond, « compétitivité et croissance en économie concurrentielle, Tom 2 », Bordas, Paris, 1975.
- D'AVENI. R, « Hypercompetition », Vuibert, Paris, 1995.
- DAVY Isabelle, « Le paradoxe de la compétitivité en Europe : quel rôle pour les alliances technologiques ? », L'Harmattan, France, 2004.
- DEFELIX .C, COLLE. R, RAPIAU. M-T, « Travailler au sein d'un pôle de compétitivité : un défi pour la gestion des ressources humaines ? », Le travail, un défi pour la GRH, édition ANACT, Paris, 2008.
- DESREUMAUX. A, LECOCQ. X, WARNIER. V, « Stratégie, 2<sup>e</sup> édition », Pearson éducation, Paris, 2009.
- DETRIE Jean Pierre, « Stratégor, 4<sup>ème</sup> édition », DUNOD, France, 2005.
- FELIX. P. L, MERMINOD. N, DEFLIX. C, « Pour une approche coopérative de la recherche, le cas du pôle de compétitivité Minalogic », CERAG, France, 2008.
- FIERDMAN Thomas, « The Lexus and the Olive Tree », First Anchor Books Edition, Avril 2000, New York.
- FRERY Frederick, « Stratégie, Prospérer dans l'imprévu », in « MBA, l'essentiel du management par les meilleurs professeurs, 2e édition », d'Organisation, Paris, 2008.

- GAGNON. Y. C, « L'étude de cas comme méthode de recherche, l'aventure de la recherche, 2<sup>e</sup> édition », Presse de l'université du Québec, Canada, 2012.
- GARIBALDI Gerard, « Analyse stratégique, 3<sup>e</sup> édition », d'Organisation, Paris, 2008.
- GERVAIS Michelle, « Stratégie de l'entreprise, 5<sup>e</sup> édition », Economica, Paris, 2003.
- GOTTSALK. P, « Knowledge management systems: value shop creation », Idea Group Inc (IGI), 2007.
- Groupe GEMDEV, « La mondialisation, les mots et les choses », Karthala, Paris, 1999
- HARLING. K, « An overview of case study », Ontario, Canada, 2012.
- HEDIR. M, « L'économie algérienne à l'épreuve de l'OMC », ANEP, Alger, 2002
- HORNEY Nick, « Agility research: history and summary », strategic agility institute, 2013.
- HORTON Douglas & al, « L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel : expériences d'organisation de recherche et développement du monde entier », Pays-Bas, ISNAR/CRDI/CTA, 2004
- IBERT. J, « De la concurrence au conflit irréductible : dynamique économique et psychosociologique », In LE ROY, « La concurrence : entre affrontement et connivence », Vuibert, Paris, 2002.
- INGHAM Marc, « Management stratégique et compétitivité », De Boeck Supérieur, Bruxelles, 1995
- JOHNSON. G, WHITTINGTON. R, SCHOLE. K, FRERY. F, « Stratégique, 9<sup>e</sup> édition », Pearson Education, France, 2011
- JOHNSON. G, WHITTINGTON.R, SCHOLE. K, FRERY. F, « Stratégique, 10<sup>ème</sup> édition », France : Pearson Education, 2014
- KHATTABI Mohamed Aissam, MAILLEFERT Muriel, « Cluster, proximité et innovation, Une revue de littérature », CESEM, Economia, 2012
- KIRZNER Israël M, « Concurrence et esprit d'entreprise », Economica, 2005
- KOENIG Gérard, « Management stratégique, paradoxes, interaction et apprentissages », Nathan, 1996.
- KOENIG Gérard, « Management stratégique, projets, interactions et contextes », Dunod, 2004.
- KOTLER Philippe, « Le marketing selon Kotler », Village Mondial, Paris, 1999
- KOTLER. P, KELLER. K, MANCEAU. D, « Marketing Management, 15<sup>e</sup> édition », Pearson, France, 2015
- KRASNER Stephen D, « Sovereignty : organized Hypocrisy », Presse de l'université de Princeton, Princeton, 1999.

- LAMIRI Abdelhak, « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger, 2003
- LAWRENCE. P, LORSH. W, « Organization and environment », Harvard Business School Press, 1986.
- LE BOTERF. G, « Construire les compétences individuelles et collectives », d'Organisation, 2004.
- LEHMANN-ORTEGA. L, LEROY. F, GARETTE. B, DUSSAUGE. P, DURAND. R, « Stratégor : toute la stratégie d'entreprise, 7ème édition », Dunod, France, 2016
- LEMAIRE J-P, « Stratégie d'internationalisation, 2° édition », Dunod, Paris, 2003
- LEON. A, « De l'économie Internationale à l'économie globale », Ellipses, Paris, 2005
- LEROY Frédéric, YAMI Said, « Management stratégique de la concurrence », Francis Lefebvre, Paris, 2009
- LORINO. P, « Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences », d'Organisation, Paris, 2001.
- MAGAKIAN J.L, PAYAUD M.A, « 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2° édition », BREAL, France, 2007
- MANKIW. G, « Principles of economics: seventh edition », Stanford, 2003
- MARKUSEN. J, « Productivity, competitiveness, trade performance and real income: the nexus among four concepts », Canada Communication Group, Ottawa, 1992.
- MARNIESSE. S, FILIPIAK. E, Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaison opérationnelles, agence française de développement. Paris, 2010.
- MARTORY. B, DELAY. C, SIGUIER. F, « Piloter les performances des ressources humaines : la création de valeur par les ressources humaines », Liaisons, 2008
- MEIER Olivier, « Diagnostic stratégique : évaluer la compétitivité de l'entreprise », Francis Lefebvre, Paris, 2010.
- METAIS. E, « Stratégie et ressources de l'entreprise, Théorie et pratique », Economica, Paris, 2004
- MICHALET Charles-Albert, « Qu'est-ce que la mondialisation ? », La Découverte, Paris, 2002
- MILLIOT Eric, TOURNOIS Nadine, « Les paradoxes de la globalisation des marchés », Vuibert, Paris, Mai 2009.
- NEZEYS Bertrand, « Les politiques de compétitivité », Economica, Paris, 1994
- PARTHASARTHY Raghavan, « Fondement de management stratégique, 2e édition », JFD editions, Canada, 2018.

- PATTON Michael, « Qualitative evaluation methods », Sage, Beverly Hills, California, 1980
- PENROSE. E, « The theory of the growth of the firm », Oxford: basil Blackwell, 1959
- PORTER Michael, “Competitive advantage, creation and sustaining superior performance”, The Free Press, USA, 1985
- PORTER Michael, “Competitive advantage, creating and sustaining superior performance”, The Free Press, Massachusetts, USA, 1998
- PORTER Michael, « La concurrence selon porter », village Mondial, 1999
- PORTER Michael, « L’avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris, 1999
- PORTER Michael, « L’avantage concurrentiel », Francis Lefebvre, Paris, 2003
- RAINELLI Michel, « Le commerce international, 9<sup>e</sup> édition », La Découverte, 2003.
- REMENYI Dan, « Case Study Research », Berforts Group, United Kingdom, 2012.
- RETOUR. D, « Les différents niveaux d’analyse de la gestion des compétences », *In* Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, DGESCO, 2006.
- RICARDO. D, « Des principes de l’économie politique et de l’impôt », Flammarion, Paris, 1821
- ROY. S. N, « L’étude de cas », *In* Gauthier. B, « recherche sociale, de la problématique à la collecte de données, 5<sup>e</sup> édition », Press de l’université du Québec, 2009.
- SANCHEZ. R, HEENE. A, “a systems view of the firm in competences-based competition”, Dynamics of Competences-Based Competition, 1996
- SAUVIN Thierry, « la compétitivité de l’entreprise : l’obsession de la firme allégée », Ellipses, Paris, 2005.
- SCALLON. G, “L’évaluation des apprentissages dans une approche par compétences », St-Laurent : ERPI, 2004
- SEGUIN. F, HAFSI. T, DEMERS. C, « Le management stratégique : de l’analyse à l’action », Les Editions Transcontinental, Montréal, 2008
- SENI DAN. A, « Analyse stratégique et avantage concurrentiel », Presses de l’université du Québec, Canada, 2013
- SPITEZKI Henri, « la stratégie d’entreprise : compétitivité et mobilité », Economica, 1995
- SUPIZET. J, 2011, Stratégie de l’entreprise compétitive, Mondeo, France
- TONNELE Arnaud, “65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif », d’Organisation, France, 2011.

- WEBSTER Merriam, « Collegiate dictionary, 11 editions » BRITANNICA, Massachusetts, USA, 2004.
- YAMI. S, LE ROY. F, « Stratégies de coopération, rivaliser et coopérer simultanément », De Boeck Université, 2010.
- YIN. R. K, « Case study research, design and methods », Sage publications, London, 2009

### **Articles & Communications**

- ABBAS Mehdi, « l'accèsion de l'Algérie à l'OMC, entre ouverture contrainte et ouverture maîtrisée », Note de travail, N°3, LEPII, CNRS, France, Avril 2009.
- ABBAS Mehdi, « L'accèsion à l'OMC, Quelles stratégies pour quelle intégration à la mondialisation ? », Confluences Méditerranée, vol. 71, no. 4, 2009.
- ABBAS Mehdi, « l'Ouverture commerciale de l'Algérie, apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme », Revue Tiers Monde, n°210, 2012
- ABDEL DJEBAR Souheyla, « Analyse stratégique du secteur du transport aérien par les modèles PESTEL et SWOT (Etude de cas portant sur un échantillon des compagnies aériennes), Al-Bashaer Economics Journal, Vol 3, n°4, Décembre 2017.
- ABILA Mohamed, « Les dimensions de la stratégie marketing de l'entreprise dans un environnement dynamique », Revue d'économie et de statistique appliquée, vol 12, n°2, 2015
- Agriculture Canada, « Task force on competitiveness in the Agri-Food industry, growing together », Rapport au ministère de l'agriculture, Agriculture Canada, Ottawa, 1991.
- AHMED BELBACHIR Wafa, AHMED BELBACHIR Mohamed, « L'agilité de l'entreprise : une réponse à l'incertitude et la complexité de l'environnement, cas d'Algérie Telecom », les cahiers du MECAS, n°11, Décembre 2015.
- ALAOUI Abdallah, « Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA France », Revue des sciences de gestion, vol 5-6, n°245-246, 2010.
- ALONSO Eric, « Quand l'agilité fait son retour dans le discours des entreprises françaises », Keyrus Management, 2012.
- AMOKRANE. A, BEKOUR. F, « Les indicateurs de mesure de performance comme moyen d'évaluation de la compétitivité des PME », Revue des réformes économiques et intégration dans l'économie mondiale, Vol 9, n°18, 2014
- ARABI Khelloudja, « La dynamique de structuration du territoire de Bejaia, une approche par les réseaux », Communication pour les journées d'étude des acteurs économiques et structuration des territoires, Université de Bejaia, 07 et 08 Avril 2013.

- ARDOUIN Thierry, « De la compétence individuelle aux capacités organisationnelles : regards croisés France Québec », 4e rencontre ACFAS, Québec, 2008
- AWINO. B. A, ONDORO. C. O, ABONG'O. B. E, "Effects of market challenger strategies on performance of vernacular radio broadcasting firms in western Kenya", International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 04, n°09, UK, Septembre 2018.
- AYOUB. A, BOLDUC. D, « La mondialisation et ses effets : revue de littérature », GREEN, Université Laval, Québec, Canada, Novembre 2000.
- AZOUANI Nacer, BOUYAHIAOUI Nasser, CHERROU Kahina, « Analyse des avantages des pôles de compétitivité : états des lieux et perspectives pour l'économie algérienne », Revue des réformes économiques et intégration dans l'économie mondiale, Vol 9, n°18, 2014.
- BAATOUCHE. A, HOURI. Z, « Entreprises économiques algériennes et intégration des stratégies de gestion », Revues des sciences humaines, Vol A, n°44, 2015
- BAEZA Laura, « Arriver à la zone de libre-échange de 2017 », Liberté, Algérie, 16 Mai 2018.
- BAGAOUI. R, BORDELEAU. D, LEMIRE. J, NADEAU. G, « Les SPL : conditions de mise en place et stratégie d'implantation pour le développement du projet Agnus », CRISES-ANGUS, Université du Québec, Montréal, Janvier 1996
- BAINES Paul, FILL Chris, PAGE Kelly, "Marketing", Oxford University Press, 2011
- BARBOLLAT. D, BAZOUZI. M, CERON. J & al, « Intelligence économique et pôles de compétitivité, quelles perspectives internationales pour le modèle français ? », INHESTJ, Juillet 2016.
- BARNEY Jay, « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of management, n° 1, vol 17, Texas, 1991
- BARTOLI. H, « La mondialisation doit être gouvernée », revue Quart Monde, n° 175, septembre 2000
- BASSI. L, MC MURRER. D, « Maximizing your return on people measuring management », Harvard Business Review, 2007.
- BAUDRAND. V, MARIE HENRY. G, « comprendre la mondialisation », Studyrama perspectives, Mai 2006
- BAYAD. M, "Gestion stratégiques des ressources humaines : fondements et modèles », Communication ESA-Grenoble séminaire de recherche, 22 Mars 2001.
- BECERRA. M, "Theory of firm for strategic management: economic value analysis", Cambridge University Press, New York, 2009.

- BELAID Djamel, « le secteur agroalimentaire en Algérie, tome 1 », collection dossiers agronomiques, 2016
- BELAOUNI Djamilia, «L'économie fondée sur la connaissance et la stratégie de l'entreprise », Revue Algérienne d'économie et gestion, vol 07, n°1, 2014.
- BELHADIA.M, YAKHLEF. H, BOURBOUZE. A, DJERMOUN.A, « Production et mise sur le marché du lait en Algérie, entre formel et informel. Stratégies des éleveurs du périmètre irrigué du Haut-Cheliff », New Medit, Vol13, n°1, 2014.
- BELKACEM. B, HERIZI. R, MOUSSI. O, « Etude des clusters industriels en Algérie », Ecole nationale supérieure de statistiques et d'économie appliquée, 2013
- BELL. G, ROCHFORD. L, «Rediscovering SWOT's integrative nature: a new understanding of an old framework», The international Journal of Management Education, vol 14, 2016
- BELLAJ Moez, « Technologies de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation », La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, France, Mai 2008.
- BENABDESLAM Chafiaa, BOUKRIF Moussa, « Analyse de l'influence de la veille stratégique sur la compétitivité des entreprises algériennes exportatrices hors hydrocarbures », Roa Iktissadia Review, vol 10, n°02, 2020
- BENAMAR Boukhalfa, « L'avantage concurrentiel dans un contexte d'émergence du marché en Algérie », Les cahiers du CREAD, n°91, 2010.
- BENARAB. N, « Filière de jus de fruits et boissons gazeuses, la petite bulle fragile », L'Eco, n°92, 1-15 juillet 2014.
- BEN DHAOU Soumaya, RENARD Laurent, « Proposition d'un cadre conceptuel centré sur l'apprentissage individuel et organisationnel d'une capacité organisationnelle », 27<sup>ème</sup> conférence AIMS, 2016.
- BEN MLOUKA Selma, « Processus de compétitivité : facteur et évaluation application aux entreprises tunisiennes », 5<sup>e</sup> congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrook, Canada, 2007.
- BEN MLOUKA Selma, SAHUT Jean- Michel, « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », La revue des Sciences de Gestion, vol 5, n°2333, 2008.
- BEN MUSTAPHA Rym, « L'innovation dans les entreprises agroalimentaires. Cas des entreprises agroalimentaires tunisiennes », ASECTU, 2017.
- BENNACER Leila, « Les industries agroalimentaires : cas de la wilaya de Guelma dans le nord-est algérien », Thèse de doctorat, Université de Constantine, 2018

- BENSEBAA Faouzi, « La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques », Finance Contrôle Stratégie, vol 06, n°1, mars 2003.
- BENSMINA Aziza, ABBASSI Wahiba, « Competitive advantage diagnosis via value chain analysis », Revue des sciences humaine et de droit, études économiques vol 30, n°1, 2015.
- BENZOHRRA. B, « Les pôles de compétitivité : un outil d'innovation par le partenariat université-entreprises-collectivités locales », Revue nouvelle économie, vol 01, n°6, 2017.
- BESSAOUD Omar, « Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie », ENPARD méditerranée, CIHEAM, UE, Janvier 2019.
- BOUATTOU Mourad, « le marché des boissons en Algérie en chiffres », Agroligne, 30 Novembre 2018.
- BOUKLIA-HASSANE Rafik, « L'économie algérienne face à la diversification : quelles perspectives ? », Les cahiers du CREAD, n°105/106, 2013.
- BRIDOUX Flore, "A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition", IAG Working papers, n°110, 2004.
- BURAS Djoudi, « Contraintes d'intégration de l'économie algérienne à la mondialisation : crise du modèle de transition et prégnance des intérêts des acteurs », L'Algérie face à la mondialisation, CODESRIA, Sénégal, 2008
- CARDEAL Nuno, ANTONIO Nelson, "Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?", African Journal of Business Management, Vol 6, n°37, 2012.
- CHARBONNIER-VOIRIN Audrey, "Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle : étude exploratoire et confirmatoire », Actes du congrès de l'AGRH, vol 07, n°11, 2009.
- CHATELIN Céline, « Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas », Institut d'administration des entreprises, n°2005-01, Orléans, 2005.
- CHEN. J-M, « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration, Academy of Management Review, Vol 2, n° 01, 1996.
- CHERIET. F, LE ROY. F, RASTOIN. J-L, « Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME : le cas de Danone Djurdjura Algérie », Revue internationale PME, Vol 21, n°01, 2008.
- CHERIF. E, « Le marché des industries agroalimentaires en Algérie », Agroligne, Novembre-Décembre 2015.

- CHERIF. E, « L'agroalimentaire dans les pays du Maghreb, L'Algérie un marché à investir », Agroligne, Avril-Juin 2017.
- CHERIT. A, BEN ELHADJ. D., « La performance de l'économie nationale dans le cadre du programme quinquennal de développement de 2010-2014 en tant que modèle », Revue d'économie et de développement humain, vol 06, n°01, 2015.
- CHERITI Sandra, WIART Marjorie, « L'agroalimentaire : un secteur comme les autres en matière d'innovation », JITEC, n°197, Mai-Juin 2016.
- CHILTON. M. A, BLOODGOOD. M, "The dimensions of tacit & explicit knowledge: a description and measure", Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences, 2007.
- CHRISTENSEN. C, "The past and the future of competitive advantage", MIT Sloan Management Review, Vol 42, n°2, pp 105-109
- COULET Jean-Claude, "Les notions de compétences et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », Activités, vol13, n°01, 2016.
- COSKUN. R & ALTUNISK. R, "Management's Concerns about the Issues Faced by Turkish SMEs". International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol 8, 2002
- DAS. D. K, "Globalization in the world on finance: an analytical history", Global Economy Journal, 6, 2006
- DAHMARDEH Nazar, ALI BANIHASHEMI Seyyed, « Organizational agility and agile manufacturing », European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol 27, 2010.
- DAY. G, « The capabilities of market-driven organization », Journal of Marketing, vol 58, n°4, 1994.
- DEBLOCK CHRISTIAN, « L'organisation mondiale du commerce, où s'en va la mondialisation ? », FIDES- LA PRESSE, Québec, Canada, 2002
- DEMICK. D & O'Reilly. A, "Supporting SME Internationalization: A Collaborative Project for Accelerated Export Development", Irish Marketing Review, Vol 13, 2003
- DEPEYRE Colette, « Retour sur la théorie des ressources », Le Libellio d'Aegis, N°1, Novembre 2005
- DE WIT. B, MEYER. R, "Strategy: an international perspective, 5th edition", Cengage Learning EMEA, Royaume Unis, 2014

- DIONGUE Moustapha, GUEYE Birahim, “Comportements stratégiques des chaînes de télévision privées généralistes au Sénégal », 27e conférence AIMS, Montpellier, 6-8 Juin 2018
- DJOUAB Mustapha, ABEDOU Abderrahmane, “Le cluster de boissons de Bejaia : un pilastre promoteur du secteur agroalimentaire en Algérie », Afkar wa Affak, Vol 06, n°01, 2018
- DOLLAR. D, WOLFF, N. E, « Competitiveness, convergence and international specialization”, THE MIT press, 1993
- DOLOREUX, SHEARMUR, CHENARD, « La création et le développement de clusters maritimes au Canada et en Europe », Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n°3, 2007
- DOZ Yves, KOSONEN Mikko, « Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal”. Long Range Planning. Vol 43, n° (2-3), Avril-Juin 2010.
- DUDENSING Rebekka, “Benchmarking Regional Competitiveness: The Role of a Region's Economic Legacy in Determining Competitiveness”, University of Clemson, 2008
- DUGGUH. S, ISAAC. A, SUNDAY OKE. I, “Impact of growth strategies on business profit: a study of Ashakacem Pic, Gombe-Nigeria”, Journal of Business and Management, Vol 20, n°2, Février 2018
- DYER Lee, SHAFER Richard, « From human resources strategy to organizational effectiveness: lessons from research on organizational agility”, CAHRS Working Paper Series, Cornell University, 6-2-1998.
- DYER Lee, SHAFER Richard, “Dynamic Organizations: achieving marketplace and organizational agility with people”, CAHRS Working Paper Series, Cornell University, 1-2003.
- FACHE Jacques, « Les territoires de la haute technologie élément de géographie », Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2002
- FAHY, « The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage”, Journal of European Industrial Training, Vol 24, n° 2/3/4, Bradford, 2000.
- FALL Ibrahima, « La capacité comme objet de gestion : genèse, mode d'emploi et enjeux à travers une expérience pionnière de mise en gestion systématique des capacités organisationnelles », 4e rencontre ACFAS, Canada, 2008.
- FELLEGI. Ivan. P, « Méthode et pratiques d'enquête », catalogue statistique Canada, n°12-587-X, Ottawa, octobre 2003.

- FERRAH. A, AIT OUBELI. M, « Clustering process in agriculture and agrifood sector in Algeria: concepts, policies, lessons learnt and actions in an FP7 project. The case of Bouira's olive oil cluster », Institut national de la recherche agronomique d'Algérie, Aout 2014.
- FOSS N. J, ISHIKAWA. I, « Towards a dynamic resource-based view », Organization studies, n°5, vol 28, 2007.
- GAMACHE Rejean, « La productivité, définition et enjeux », Travail Québec, Québec, Février 2005.
- GARDINIER Ben, MARTIN Ron, TYLER Peter, «Competitiveness, Productivity and Economic Growth across the European Regions», Regional Productivity Forum Seminar, London, 2004.
- GELLWEILER Christof, «Cohesion of RDB and industry view of competitive positioning», Strategic Management, vol 23, n°2, Juin 2018.
- GODIH Djamel Torqui, «L'entreprise et sa stratégie : une approche théorique et pratique », Revue Stratégie et développement, Vol 07, n°12, 2017.
- GOLDMAN. S, PREISS. K, NAGEL. R, DOVE. R, «21st century manufacturing enterprise strategy: an industry-led view», Iacocca Institute, Vol 02, Lehigh University, Israel, 1991.
- GRIM Noredine, « OMC et zones de libre-échange : l'Algérie à l'épreuve du commerce sans frontières », Algérie Eco, Algérie, novembre 2017
- GRISE. J, ASSELIN. J, BOULIANE. F, LEVESQUE.A, « Les ressources humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable », Document de travail, 013, Université Laval, Québec, Canada, 1997.
- GUEGUEN Gaël, «PME et stratégie : quelles spécificités ? », Economie et Management, n°131, avril 2009.
- GUPTA Abhishek, « Environment & PEST analysis: an approach to external business environment », International Journal of Modern Social Sciences, Vol 2, n°1, 2013.
- HABBICHE Wahiba, « Essaie d'évaluation de l'impact de l'ouverture commerciale sur une économie en Algérie », Algerian Journal of Human and Social Sciences, n°01, 2017.
- HAMOUTI Rhizlane, ROBERT Frank, « Stratégie individuelle, coopérative ou coopétitive, quel choix adopter pour la performance de l'innovation produit ? Le cas de l'industrie des jeux vidéo », Innovations, Vol 01, n°43, 2014
- HARRAR.S, GHOMARI MALTI. S, « Le secteur industriel algérien : analyse des facteurs de compétitivité des PMI, cas de la wilaya de Tlemcen », Les cahiers du MECAS, n°13, Juin 2016

- HELMS. M, NIXON. J, “Exploring SWOT analysis, where are we now? A review of academic research from the last decade”, *Journal of strategy and Management*, Vol 03, n°3, 2010.
- HENDRY Scott, « Résumé du colloque sur la mondialisation des marchés financiers et l’instabilité financière », *Revue de la banque du Canada*, octobre 2010
- HLADY RISPAL Martine, « L’étude de cas : une stratégie de recherche en gestion », *Revue française de gestion*, vol 127, n°1, France, 2000
- HUGON. P, « Le consensus de Washington en question », *Revue tiers monde*, n°175, Janvier-mars 1999.
- HUSSAIN. S, KHATTAK. J, RIZWAN. A, LATIF. A, « Ansoff matrix, environment, and growth, an interactive triangle », *Management and Administrative Sciences Review*”, Vol 02, n°2, 2013.
- IDIR. M, BENAICHA. B, CHABI. T, « Confiance et structuration des réseaux d’entreprises en Algérie: cas du cluster boisson Soummam-Bejaia », *Revue Entreprise*, Vol 09, n 01, 2020.
- JELJELI Riadh, GUEDRI Zied, « Management des connaissances et développement des capacités organisationnelles : le cas de l’office tunisienne de la poste », *ACFAS*, Avril 2008.
- JICK. T, « Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 24, Décembre 1979.
- JITEX, « les clusters au Japon et en Corée du Sud : enseignements, perspectives et opportunités, 1<sup>e</sup> partie », *MINEFI-DGE*, Avril 2007.
- JOROFF. M, PORTER. W, FEINBERG. B, KUKLA. C, “The agile workplace”, *Journal of Corporate Real Estate*, vol 5, n°4, 2003.
- KACI Mohammed, YAHIAOUI Salah, « Etude lait conditionné et boissons lactées en Algérie », *CAP-PME, APAB, ministère de l’industrie et de mines*, 2017.
- KHELADI Mokhtar, « La mondialisation : une nouvelle stratégie d’accumulation », *CREAD*, N° 55, 1e trimestre, 2001.
- KHAMASSI EL EFRIT. F, HASSAINYA. J, « Analyse de la compétitivité des entreprises et des produits agroalimentaires : pertinences et apport de l’approche filière », *INAT, Tunis*, 2001.
- KIFANI Chahida, « Les principaux déterminants de l’ouverture économique en Algérie : Estimation économétrique », *Al-Moasheer Journal of economic studies*, vol 01, n°03, Aout 2017.
- KRUGMAN Paul, « Competitiveness: A Dangerous Obsession », *Foreign Affairs*, Vol 73, N° 2, Mars-Avril 1994.

- KU Julian, YOO John, « Globalization and sovereignty », Berkley Journal of International Law, Volume 31, n°1, 2013
- La documentation française, “Mondialisation et inégalités ”, Problèmes économiques, n°3129, Mars 2016.
- LAADJAL Adala, CHEMMA Nawal, « Dynamique concurrentielle et perturbation stratégique : approches et dynamisme des faits », Les cahiers du MECAS, n°10, 2014.
- LACHAAL. L, « La compétitivité : concepts, définitions et applications », Cahiers option Méditerranéennes, n° 57, CIHEAM, Tunisie, 2001.
- LAIDI Zaki, « La mondialisation comme phénoménologie du monde », Revue projet, 2000.
- LAMANI. O, CHERIET. F, “Analyse concurrentielle et positionnement d’une PME dans le secteur de la boisson en Algérie : cas de NCA », Les cahiers du CREAD, n°96, 2011.
- LAMBIN Jean- Jacques, DE MOERLOOSE Chantal, « Marketing stratégique et opérationnel, 9e édition » Dunod, France, 2016.
- LAMIRI Abdelhak, « Management de l’information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger, 2003.
- LAMIRI Abdelhak, « Le plan de la dernière chance », Liberté, Algérie, 14 Mai 2014.
- LEFGOUM Samia, « Ouverture commerciale de l’Algérie : quelles retombées en termes de diversification des exportations ? », revue des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales, n°18, 2017.
- LENGYEL. I, LUKOVICS. M, “An attempt for the measurement of regional competitiveness in Hungary, Enlargement”, Southern Europe and Mediterranean, 46<sup>th</sup> congress of the European Regional Science association Volos, Greece, 2006.
- LE ROY Frederic, « L’affrontement dans la relation de concurrence », Revue française de gestion, Vol 01, n° 58, 2004.
- LE ROY. F, ROBERT. M, LASCH. F, « Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis, quelle stratégie pour l’innovation produit ? », Revue française de gestion, Vol 03, n°232, 2013.
- LE ROY. F, SANOU. H. F, « L’influence du comportement coopératif sur le comportement concurrentiel : une étude de l’industrie de la téléphonie mobile en Asie-Pacifique », 22eme conférence de l’AIMS, 2014.
- LESIEUR Christophe, GAUDE Laurence, « l’innovation et l’utilisation des technologies de l’information dans les entreprises agroalimentaires », Agreste Les Dossiers, n°31, Janvier 2016.

- LOCKETT. A, THOMPSON. S, MORGENSTERN. U, “The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal”, *International Journal of Management Reviews*, Vol 11, n°1, 2009.
- MADHOK Anoop, MARQUES Rogerio, “Towards an action-based perspective on firm competitiveness”, *Business Research Quarterly (BRQ)*, Vol 2, n° 2, 2014.
- MARCEAU Gabrielle, ICHIRO Araki, "GATT/WTO CODE OF CONDUCT The Legal Management of International Trade Relations", *Global Governance*, Jin-Young Chung, The Sejong Institute, 1997.
- MARNIESSE. S, FILIPIAK. E, « Compétitivité et mise à niveau des entreprises approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence française de développement, Paris, 2003.
- MCFETRIDGE Donald. G, « Competitiveness: concepts and measures », *Occasional Paper*, N°5, Ontario, Canada, April 1995.
- MCGRATH. R, « The end of competitive advantage: how to keep your strategy moving as fast as your business” *Harvard Business Review Press*, Boston, 2013.
- METCALFE. S. J, ANDREW. J, “Knowledge and capabilities”, *Ressources, Technology and Strategy*, New York, 2000.
- MENDEZ Ariel, « Les effets de la mondialisation sur l’organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3, n°2, Université du Québec, 2005.
- MERZOUK Farida, « PME et compétitivité en Algérie », *Revue économie et management*, « Les PME maghrébines facteurs d’intégration régional », Université de Tlemcen, n°09, Octobre 2010.
- MICHALET Charles-Albert, “Comment la globalisation oblige à remettre en cause certains concepts économiques”, *L’Economie politique*, 4<sup>e</sup> trimestre, n°36, 2007,
- MILLIOT Eric, “La segmentation stratégique revisitée », *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol 1, n°100, 2014.
- MOKHEFI. A, KHALDI. A, LAZREG. M, “La mise à niveau des PME algériennes : un levier de compétitivité des entreprises”, *Algerian Business performance review*, N°06, Ouargla, Algérie, 2014.
- MOKRANE Ali, « Formation et stabilité des territoires dédiés aux TIC : élément d’analyse théorique et empiriques, cas des parcs technologiques en Algérie », *Algerian business performance review*, n°20, 2017.
- MORIS. D, « The economic system in the UK », *Presse university of Oxford*, 1985.

- MOUMEN Charefeddine, KNOUCH Mohamed, « Les modes de régulation de la gouvernance des clusters, un levier pour la performance des PME / le cas des clusters en Allemagne », Recherche économique et managériales, n°22, Décembre 2017.
- MOUSSAOUI Zahia, MOUSSAOUI Rafika, « Entre pratiques managériales et équipe agile », Journal of Excellence for Economics and Management Research, vol 02, n°03, Juin 2018.
- MUCCHIELLI Jean Louis, « La compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants », ACCOMEX, n°44, 2002.
- MULKAY Benoit, « Compétitivité d'un territoire », Colloque du CRIES, Montpellier I, 9 et 10 octobre 2006.
- MULLER Emmanuel, ZENKER Andrea, SCHRICKE Esther, « Clusters et politique de cluster en Allemagne et au Canada », EvoREG Research, Note n° 13, Mai 2011
- M'ZYENE. D, SI LEKHAL. K, CHITTI. M, « L'intégration vertical, une voie stratégique pour le développement des entreprises industrielles algériennes : cas de l'ENIEM », la revue des sciences commerciales, Juin 2019.
- NARO Gérard, « Compétitivité, rentabilité, productivité, emploi, face à la variété des critères de performance », Revue internationale des relations de travail, n°4, vol 1, Décembre 2003.
- NIBOUREL Christian, « La qualité, levier de performance des PME de services », DGE, CNS, 2016.
- NONAKA. I, TOYAMA. R, KONNO. N, „SECI, BA and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation”, Long Range Planning, vol 33, 2000.
- OUHEJJOU Omar, SOSSI ALAOUI Fatima, « Les pôles de compétitivité à l'ère de l'économie de la connaissance : une nouvelle perspective de développement économique au Maroc », EMN Conference, Maroc, 2013.
- OUSIDHOUM. S, AMOKRANE. A, « Les ressources humaines atout stratégique pour la création d'avantage concurrentiel dans les entreprises : le rôle catalyseur du Knowledge management », Revue des sciences économique, de gestion et sciences commerciales, vol 12, n°01, 2019.
- PACHE. G, « Perspectives in food e-tailing. Is logistical performance always essential to develop a sustainable competitive advantage? », Timisoara Journal of Economics, Vol 01, n°2, 2008.
- PAILLE Pierre, « la méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisant : douze devis méthodologiques exemplaires », recherches qualitatives, N°27, Vol 2, 2007.

- PARIENTY Arnaud, « les déterminants de la compétitivité », Alternatives économiques, n°329, novembre 2013.
- PARIS Pierre, « Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) », ONUDI, 2013.
- PARMENTIER Guy, « La gestion des capacités créatives des organisations », université Pierre Mendès, Grenoble, 2014.
- POMMIER Paulette, « Clusters au Maghreb, vers un modèle de cluster maghrébin spécifique », IPEMED, Juillet 2014.
- POMMIER Paulette, « Cluster au Maghreb, entre mondialisation et territorialisation », IPEMED, Mars 2019.
- PORTER Michael, « The competitive advantage of nations », Harvard Business Review, Mars-Avril 1990.
- PORTER Michael, « Towards a dynamic theory of strategy », Strategic Management Journal, Vol 12, USA, 1991.
- PORTER Michael, « What is strategy? », Harvard Business Review, N° 4134, 1996.
- PORTER Michael, « Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions », Harvard Business School Working Paper, N° 98-080, Mars 1998.
- PORTER Michael, « Clusters and the new economics of competition », Harvard Business Review, 1998.
- PORTER. M, EMMONS. W, « Institutions for collaboration, Overview », Harvard Business Review, 2003.
- PUTHOD. D, THEVENARD. C, « L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », Actes de la conférence AIMS, Montréal, Canada, 1997, pp 1-19.
- Price Waterhouse Coopers Developpement, « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services », 2002.
- PRIEM. R, BUTLER. J, « Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? », Academy of Management Review, Vol 26, n°1, 2001.
- RAKITA. B, MADIC. V, MARKOVIC. D, « Competitive strategies of late followers in auto industry: case study Hyundai-Kia », Industrija, Vol 45, n°01, 2017.
- RASTOIN Jean-Louis, BENABDERRAZIK El Hassan, « Céréales et oléoprotéagineux au Maghreb, pour un co-développement de filières territorialisées », IPEMED, Mai 2014.

- RAUFFET. P, BERNARD. A, DA CUNHA. C, « Le pilotage d'entreprise par les capacités organisationnelles : étude de l'approche roadmapping », Doctorales MACS, Angers, Mars 2009.
- REDJDAL Rosa, SI LEKHAL Karim, CHITTI Mohand, « Les facteurs déterminants de la pratique de la veille stratégique dans les entreprises algériennes : cas des industries agroalimentaire », Revue Européenne du droit social, vol 46, n°01, 2020.
- REN. J, YUSUF. Y, BURNS. N, « The effects of agile attributes on competitive priorities: a neural network approach», Integrated Manufacturing Systems, Vol 14, n°6, 2003.
- RENARD Laurent, ST-AMANT Gilles, « Capacités, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définition », Janvier 2003.
- RENARD Laurent, SOPARNOT Richard, « Modèle conceptuel de l'architecture des capacités organisationnelles de l'entreprise », 19e conférence de l'AIMS, 2010.
- RENARD Laurent, SOPARNOT Richard, « Proposition d'un modèle de management stratégique de l'entreprise par les capacités organisationnelles », Gestion 2000, vol 28, 2011.
- RENNISON Lori, NOVIN Farid, VERSTRAETE Matthieu, « Stratégie d'entreprise, compétitivité et productivité : le cas du Canada », Revue de la banque du Canada, Canada, 2014.
- RUMELT. R.P, "Towards a Strategic Theory of the Firm", Competitive Strategic Management, n°26, 1984.
- SANCHEZ. L. M, NAGI. R, « A review of agile manufacturing systems", International Journal of Production Research, vol 39, n°16, 2001.
- SCHWAB Klaus, « The global competitiveness report 201 9», World Economic Forum, Genève, Suisse, 2019.
- SEHNOUNE Okba, « La structure économique de l'Algérie au cours de la dernière décennie », Conférence sur l'économie algérienne dans la phase de crise et le potentiel de financement bancaire islamique, Université de Constantine, 2017.
- SIGGEL ECKHARD, « The Many Dimensions Of competitiveness: international competitiveness and comparative advantages: A survey and a proposal for measurement », CESifo, Venice International University, Venice, Juillet 2007.
- SRINIVAS. V, ZAGONE. R, THERATTIL. L, "From follower to leader, innovation strategies in retail financial services", Deloitte University Press, 2014.
- STASSART. P. M, MORMONT. M, « La recherche intervention pour la viabilité d'une filière », Economie Rurale, n°306, 2008.

- STEFFY. B. D, MAURER. S. D, “Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resources activities”, *Academy of Management Review*, vol 13, 1988.
- STONE Franck, « Le Canada, le GATT et le système commercial international », *Institute for Research on Public Policy*, Québec, Canada, 1988.
- SUDIYATNO. S, FERRY WAHYU. W, SUDIYATNO. S, “VRIO and THES based development of university competitive advantage model in formulating university strategic plan”, *Information*, Vol 20, n°10, 2017.
- SUIRE. R, VINCENTE. J, « Net-économie et localisation des entreprises : entre continentes historiques et géographiques », *In Baslé. M & Pénard. T, « la société européenne de l’information en 2010 »*, Economic, Paris.
- SULL Donald, “How to thrive in turbulent markets”, *Harvard business review*, 2009
- SZWACKA-MOKRZYCKA Joanna, « Typology of marketing strategies for companies of food industry », *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, Vol 10, n°59, 2013.
- TABELT DERRAZ Imane, BENDIABDELLAH Abdeslam, « Innovation et compétitivité », *Revue les cahiers du POIDEX*, n°1, Octobre 2012.
- TALAHITE Fatiha, BARBET Phillipe, SOUAM Said, « Enjeux et impacts du processus d’adhésion de l’Algérie à l’OMC », *CEPN*, Paris, 2008.
- TALAHITE Fatiha, « Réformes et transformations économiques en Algérie », *travaux d’habilitation*, Université Paris 13, 2010.
- TALBI. A, HAMMOUCHE. A, TAHON. C, « Analyse de l’entreprise dans une démarche d’intégration », *Journal Européen des Systèmes Automatisés*, vol 36, n°08, 2002.
- TEECE. D, “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, vol 28, 2007.
- THOMAS. A, SCHWAAG. S, SORVIK. J, HANSSON. E, « The cluster policies », *whitebook International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development (IKED)*, Aout 2004.
- THOMAS. H, WILSON. A. D, “An analysis of the environment and competitive dynamics of management research”, *Journal of Management Development*, Vol 28, n°8, 2009.
- TIMERIDJINE Sara, CHITTI Mohand, « Pôle de compétitivité en Algérie : cas du pôle agroalimentaire de Bejaia », *Revue algérienne de développement économique*, vol 08, n°01, 2021.

- TORRE André, « Cluster et systèmes locaux d'innovation : un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité », Régions et Développement, n°24, 2006.
- TRABELSI Latifa, AKROUT Fathi, «Vers une clarification théorique du lien : capacités organisationnelles- avantages comparatif- avantage compétitif », ACFAS, Avril 2008.
- TRINQUECOSTE. J. F, « Pour une clarification théorique du lien marketing stratégique », Recherche et application marketing, vol 14, n°1, 1999.
- TRINQUECOSTE. J. F, « Portrait de l'avantage concurrentiel en iceberg », Décision marketing, vol 35, Juillet- Septembre 2004.
- VERHOEVEN. B, JOHNSON. L, “Business model innovation portfolio strategy for growth under product-market configurations”, Journal of Business Models, Vol 05, n°1, 2017.
- VICENTY Christian, « Politique comparative des pôles : exemples du Japon et de la Corée du sud et relations partenariales sectorielles avec les pôles français », Réalités industrielles, Mai 2008.
- WERNERFELET Birger, “A Resource Based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol 5, n° 2, 1984.
- WILLIAMSON J.G, « The globalization and inequality, past and present », the World Bank Research Observer, n2, vol 12, Aout 1997.
- WINTER. S. G, “The satisficing principle in capability learning” Strategic Management Journal, vol 21, 2000.
- WRIGHT. P, MCMAHAN. G, MCWILLIAMS. A, “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective”, International Journal of Human Resource Management, Vol 05, n°02, 1994.
- YACINE Nadia, « L'impact de la politique d'ouverture commerciale sur la croissance économique dans les pays en voie de développement cas de l'Algérie », Revue du développement et des perspectives pour recherches et études, vol 03, n°04, Juin 2018.

### **Thèses**

- BENADJAOU NAWEL, « Intégration verticale des groupes pétroliers dans l'aval gazier suite à la dérégulation des industries gazières et électriques : déterminants et moyens de mise en œuvre de cette stratégie », thèse de doctorat, université Panthéon-Assas, Paris, 2003.
- BENAMAR Boukhalifa, « L'avantage concurrentiel dans un marché émergent : les entreprises agroalimentaires en Algérie », Thèse de doctorat, Université de Montpellier, France, 2008.

- CATEURA Olivier, « Dynamique des stratégies concurrentielles dans un contexte de libéralisation : le cas de l'industrie électrique en France », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, France, 2007.
- CHEMMA Nawal, « Dynamique concurrentielle et avantage concurrentiel des entreprises, le cas du secteur des produits laitiers frais en Algérie », Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, 2015.
- DENISSE Claude, « Management de l'innovation de produit : réalités et limite des spécificités des industries agroalimentaires », thèse de doctorat, INA, Paris, 2001
- FERRANTE Guillaume, « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit », Thèse de doctorat, Université Grenoble, 2016.
- GANI Khirreddine, « La problématique de l'intégration du département recherche et développement dans l'entreprise algérienne : enjeux et réalités », Thèse de doctorat, Université de Bejaia, 2020.
- GHOMARI MALTI Souhila, « Impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes », Thèse de doctorat, Université de Tlemcen, 2015
- HANNACHI Mourad, « La coopération au service du bien commun : les stratégies des entreprises de collecte et stockage de céréales face aux OGM », Thèse de doctorat, Université de Versailles, France, 2011
- NEVES Fernando, « Relation de la gestion des connaissances et la capacité d'innovation incrémentale dans trois industries traditionnelles », thèse de doctorat, université de Grenoble, France 2016
- SEDDI Ali, « Compétitivité économique : quel potentiel pour l'Algérie ? », Université d'Oran, 2012
- KACI Ahcène, « Les déterminants de la compétitivité des entreprises avicoles algériennes », Ecole national supérieur agronomique El Harrach, thèse de doctorat, Alger, 2014

#### **Autres documents**

- CIADT, « Pour une nouvelle politique industrielle, la stratégie des pôles de compétitivité ». Rapport, 2004.
- Commission européenne, « Document de réflexion sur la maîtrise de la mondialisation », Bruxelles, Belgique, 10 mai 2017
- DPSB, « Annuaire statistique de la wilaya de Bejaia », 2016
- Fonds Monétaire International, "World Economic Outlook", Washington, Mai 1997

- Fonds Monétaire International, « La mondialisation : faut-il s'en réjouir ou la redouter ? », Etudes thématiques 00/01F, Washington, avril 2000.
- Loi n°17-02 du 10 janvier 2017, « portant loi d'orientation sur le développement de la PME », Journal officiel de la république Algérienne, n°02, 11 janvier 2017.
- Ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme, « Les pôles de compétitivité en Algérie : problématique et démarche », Territoires métropolitain innovant : technopoles et pôles de compétitivité, Tunis, Juin 2007
- Ministère de l'Aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme, « La mise en œuvre du schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) 2025 », Document de synthèse, Février 2008
- OCDE, « Les déterminants de la compétitivité des PME », Problèmes économiques, n°2359, 19 Janvier 1994.
- OCDE, « Mesurer la mondialisation : les indicateurs économiques de la mondialisation », 2005.
- Office National des statistiques, « Les comptes économiques en volume », 2020
- Organisation Mondiale du Commerce, « Qu'est-ce que l'OMC ? », Rapport annuel, 2012
- Organisation Mondiale du Commerce, « Comprendre l'OMC », rapport annuel, 2012.
- SIGAD, « Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie », Direction des études et de la prospective, 2020.

# **Annexes**

## **Annexe 01**

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Algérienne  
Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion  
Département des sciences de Gestion

Laboratoire de recherche en management et techniques quantitatives  
(RMTQ)

# **Compétitivité des entreprises locales dans un contexte de mondialisation Cas de la wilaya de Bejaia**

Cette enquête est réalisée dans le cadre d'une thèse de doctorat sous la direction du Docteur CHITTI Mohand. Nous avons pour objectif d'étudier la compétitivité des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia face à l'ouverture des marchés. Les informations que vous fournirez ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Merci de votre collaboration

TIMERIDJINE Sara  
tim.sara@hotmail.fr  
Doctorante

## Identification de l'entreprise

Nom de l'entreprise : .....

Date de création : .....

Statut juridique :  EURL  SARL  SNC  SPA

Nombre de salariés : .....

Capital social : .....

Localisation : .....

Activité /produits : .....

Statut du répondant : .....

### I- Appréciation de la compétitivité

1- Croissance du Chiffre d'affaire durant les 05 dernières années :

Année	2015	2016	2017	2018	2019
CA					

2- Suite aux lois de finance entamés depuis 2018 sur la restriction des importations des produits, notamment agroalimentaires, est ce que votre entreprise a vu son chiffre d'affaires croître ?  Oui  Non

Si oui, cette variation est :      **1**    **2**    **3**    **4**    **5**  
               

3- Quelles sont vos parts de marché dans le segment de la boisson .....

La variation de ces parts durant les 05 dernières années est : Positive  Négative  Nulle

4- Comment appréciez-vous votre compétitivité ? (Choix multiples)

Rentabilité     Productivité     Parts de marché     Autre, .....

5- Selon-vous quels sont les éléments qui déterminent votre compétitivité (Classez par priorité de 1 à 11) ?

<input type="checkbox"/> Economies d'échelle	<input type="checkbox"/> Productivité	<input type="checkbox"/> Qualité
<input type="checkbox"/> Ressources humaines	<input type="checkbox"/> Innovation	<input type="checkbox"/> Effet d'expérience
<input type="checkbox"/> Ressources financières	<input type="checkbox"/> Caractéristiques du produit	<input type="checkbox"/> Flexibilité de l'organisation
<input type="checkbox"/> Ressources matérielles	<input type="checkbox"/> Commercialisation et distribution	

6- La taille de votre entreprise est-elle un facteur de compétitivité selon vous ?

Oui     Non

7- Quelle est votre position dans le secteur (par DAS) :

	Leader	Challenger	Suiveur
DAS			

8- Quel est la source de ce positionnement ?

- Innovation       Maîtrise des coûts       Qualité       Autre, .....

9- Quelle est votre stratégie pour affronter la concurrence :

- Domination par les coûts       Différenciation       Diversification       Autre, .....

10- Votre entreprise est-elle présente à l'internationale ? (Si non, allez à 12)

- Oui       Non

Si oui, quelles sont les raisons qui vous ont conduit à ce choix ?

- Parts de marché       Technologies       Productivité  
 Concurrence       Régulation des ventes       Volonté des managers  
 Lois et réglementations       Accès à de nouvelles technologies

11- Quelles sont les formes de votre présence à l'international :

- Commercialisation par exportation       Production et vente à l'étranger  
 Partenariat avec une entreprise étrangère       Commercialisation via une unité implanté à l'étranger

12- Pour ces indicateurs d'appréciation de la production, quels sont vos résultats ? (1= très faible,5= très élevée)

Production	0	1	2	3	4	5
Coût de la main d'œuvre						
Quantités produites						
Taux d'évolution de la production						
Taux de manque à produire						
Nombre de pannes des équipements et machines						

13- Effectuez-vous des contrôles qualité pour vos produits et processus ?       Oui       Non

Si oui, quel type de certification ? .....

14- Pour ces éléments d'appréciation de la qualité, quels sont vos résultats ?

Qualité	0	1	2	3	4	5
Le taux de rebuts et de déchets enregistré						
Le nombre de produits défectueux						
Le nombre de plaintes reçus par les clients						
Le taux de retour sur produits ou de méventes						

15- Pour la prise de décision, le dirigeant est-il le seul maître à bord ou y'a prise en considération des idées du personnel ? .....

16- Pour ces éléments d'appréciation de la ressource humaine, quels sont vos résultats ?

Ressource humaine	0	1	2	3	4	5
Taux de départ/ arrivé des salariés						
Taux d'arrêt de travail						
Qualification de la main d'œuvre						
Créativité de la RH						
Transfert de connaissances et de savoir-faire						
Esprit d'entreprise et d'appartenance						

17- Pour ces éléments d'appréciation des consommateurs, quels sont vos résultats ?

Consommateurs	0	1	2	3	4	5
Taux de fidélisation						
Taux de satisfaction						
Taux d'attractivité des nouveaux consommateurs						
Anticipation des besoins du consommateur						
Stratégie de marque et de notoriété						

## II- Evaluation du paysage concurrentiel

18- Le degré de concurrence dans votre secteur d'activité : (0= neutre, 1= très faible, 5 très élevée)

0    1    2    3    4    5  
              

Ces concurrents sont :    Locaux     Etrangers

19- Qui sont vout principaux concurrents et quelles sont les marques qui concurrencent vos produits ?

.....

.....

.....

20- Le nombre de concurrents sur le marché de votre produit principal durant les 05 dernières années à :

Augmenté     Baissé     Stable

S'il y'a variation dans le nombre de concurrents, ces nouveaux arrivants sont :  Étrangers    Locaux

21- Quel est le degré de menace que représentent les produits étrangers :    0    1    2    3    4    5  
              

22- Face à la concurrence étrangère, qu'est ce qui empêcherait selon-vous la vente de vos produits :

Prix     Qualité     Packaging     Image de marque     Normes  
 Insuffisance des ressources     Manque de compétences     Autre, .....

23- Comment qualifiez-vous votre positionnement par rapport à celui de vos concurrents ?

0 1 2 3 4 5

24- Quelle est votre appréciation de vos résultats selon les propositions ci-dessous face à vos concurrents ?

	0	1	2	3	4	5
La compétitivité globale						
Le chiffre d'affaire						
Les bénéfices						
La productivité						
Les parts de marché						
La production						
La distribution						
La commercialisation des produits						

25- Quelle est votre perception de l'intensité concurrentielle au sein de votre secteur ?

0 1 2 3 4 5

26- Pensez-vous que le marché soit attractif pour de nouveaux concurrents ?  Oui  Non

27- Pensez-vous qu'il y'ai des obstacles à l'entrée dans votre secteur ?  Oui  Non

Si oui, ces barrières sont de type (choix multiples) :

- Réglementation  Image de marque  Financement  
 Connaissances et compétences  Matières premières  Commerciales  
 Economie d'échelle (coûts)

28- Pensez-vous que la mise en place de ces barrières, permet de maintenir votre avantage concurrentiel ?

Oui  Non

Si non, pourquoi ? .....

29- Que faites-vous pour préserver votre avantage dans le cas où les nouveaux entrants concurrencent et/ou imitent vos produits ?

- Maîtrise des coûts  Innovation  Campagnes marketing  
 Amélioration de la qualité  Autre, .....

30- Quelles sont les stratégies que vous suivez pour vous adapter aux conditions du marché (choix multiples) :

- Rationalisation des coûts  Investissement dans les technologies  
 Investissement dans la Ressource humaine  Investissement dans de nouveaux marchés  
 Investissement dans le service après-vente  Diversification des activités de l'entreprises  
 Investissement dans le marketing  Etablir des alliances stratégiques

31- Dans l'exercice de votre activité, prenez-vous en considération votre environnement externe ?

- Jamais                       Rarement                       Souvent

32- Que pensez-vous des propositions suivantes (0= neutre, 1= très insatisfait, 5= très satisfait) :

Environnement	0	1	2	3	4	5
Etat et qualité des infrastructures						
Organismes et services d'appui						
Qualité des services offerts						
Procédures bureaucratiques						
Environnement des affaires						
Système d'imposition et de taxation						
Marché financier						
Lois et politique de concurrence						
Relation avec les fournisseurs						
Relation avec les clients						

33- Mettez-vous en place une veille concurrentielle ?     Oui                       Non

Si oui, quelles sont les informations que vous recherchez ?

- Activité des concurrents                       Produits de la concurrence  
 Clients de la concurrence                       Part de marché de la concurrence  
 Autre, précisez .....

### III- Stratégie de compétitivité

34- Dans le but d'analyser l'**agilité organisationnelle** de l'entreprise, veuillez répondre à ces propositions tel que (0= neutre, 1= très insatisfait, 5= très satisfait) :

Agilité organisationnel	0	1	2	3	4	5
Introduction de nouveaux biens ou nettement meilleurs						
Introduction de nouveaux services ou nettement meilleurs						
Introduction de nouveaux processus ou nettement meilleurs						
Croissance des volumes de ventes grâce aux innovations						
Maintien de la croissance des ventes sur une longue période						
Amélioration de la productivité						
Suivi permanent des indicateurs de performance de l'entreprise						
Accès aux ressources humaines, financières et matériels						
Expansion géographique						
Apprentissage organisationnel et partage de connaissance						
Usage des technologies de l'information et de la communication						
Réactivité face aux nouveautés de la concurrence						
Réactivité face aux plaintes des clients						

35- Ce tableau a pour but d'évaluer les **capacités organisationnelles** en matière de compétitivité. Indiquez votre accord ou désaccords aux propositions suivantes (cochez la ou les réponses concernant votre entreprise) :

Capital organisationnel	Choix des réponses	
L'innovation à tendance à être...	Un processus continue et un élément central du plan stratégique	
	Encouragée et survient lorsque les conditions sont favorables	
	Relativement rares	
Vous introduisez des innovations organisationnelles lorsque	La demande est faible, ou en période de pression financière ou concurrentielle	
	La demande est forte ou en hausse	
	Elle est nécessaire pour soutenir la stratégie concurrentielle globale, sans tenir compte de la demande	
Les processus d'affaires ont changé en raison de l'évolution des TIC	Dans une grande mesure	
	Dans une certaine mesure	
	Pas du tout	
Vos capacités organisationnelles sont axées sur :	La découverte de nouvelles opportunités pour l'entreprise	
	L'obtention constante de nouveaux avantages concurrentiels	
	Le maintien et l'élargissement de vos avantages concurrentiels actuels	
Votre structure organisationnelle et vos processus visent à :	Inciter le personnel à être créatif et à prendre des risques, même si cela accroît les probabilités d'échec	
	Inciter le personnel à prendre des risques calculés, fondés sur des évaluations pour minimiser les risques d'échec.	
Quels facteurs influent le plus sur la formulation de votre stratégie ? (Choix multiples)	Vision et objectif du dirigeant ou de l'équipe de direction	
	Opportunité sur le marché	
	Commentaire des consommateurs, fournisseurs ou des employés	
	Analyse interne appuyé sur des outils de gestion stratégique	
	Concurrents	
	Conseils et initiative de consultants externes	
Avez-vous mis en place des moyens de mesure et de suivis pour les éléments suivant :	Rendement des employés ou de la direction	
	Communication et échange d'information	
	Expérience client	
	Efficacité et qualité des produits et des processus	
	Pratiques de la concurrence	
	Aucun moyen de mesure n'est adopté	

36- Ce tableau a pour but d'évaluer l'importance des stratégies suivies en fonction de votre position concurrentielle et de vos parts de marché (Si vous estimez que plusieurs stratégies sont importantes, alors indiquez la plus importante) :

Stratégies	0	1	2	3	4	5
Améliorer la structure des coûts ou la productivité						
Fidéliser les clients en différenciant le produit						
Se concentrer sur le recrutement, la rétention ou la formation						
Améliorer les produits ou en introduire de nouveaux mieux que ceux de la concurrence						
Cibler et atteindre un créneau						
S'implanter sur un plus grand nombre de marchés géographiques						
Accroître la vitesse d'acheminement des produits						

#### IV- Coopétition

37- Avez-vous eu à coopérer avec un ou plusieurs concurrents ? (Si non, allez à la question 41) : Oui  Non

Si oui, qui sont ces concurrents .....

.....

38- Quelles sont les causes de cette coopération ?.....

39- Cette coopération a permis d'améliorer les :

- Modes de management
- Technologie
- Techniques de production
- Introduire un nouveau produit
- Marché
- Centralisation des achats
- Réseau distribution
- Autre, .....

40- Quel a été l'impact sur les concurrents ? .....

41- Si non, envisagez-vous à l'avenir des coopérations ? .....

42- Au-delà des concurrents, collaborez-vous avec d'autres acteurs de proximité ?  Oui  Non

Si oui, ces collaborateurs sont :

- Universités
- Associations
- Institutions publiques
- Autres, .....

43- Ces collaborations ont favorisé :  Innovation (produit / processus)  Partage de connaissances

- Acquisition de nouvelles technologies
- Accès à une main d'œuvre qualifiée
- Nouvelle méthode de gestion
- Autre, .....

44- Connaissez-vous les pôles de compétitivité ? Si oui, qu'est-ce que c'est selon vous ?

.....

45- Saviez-vous que Bejaia est prédestinée à être un pôle de compétitivité agroalimentaire ? Avez-vous eu connaissance de l'existence du cluster boisson ?

.....

.....

## Annexe 02

<b>Industrie du lait</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Importation Poudre de lait									x	
Fluctuation des prix							x			
Droit à l'importation					x					
Importations par ONIL								x		
Importation Vaches laitières			x							
Emballages et étiquetages		x								
Intégration en amont				x						
Technologies et équipements										x
<b>Moyenne fournisseur</b>	<b>6</b>									
Coûts des produits				x						
Intégration en aval			x							
Concentration des clients							x			
Image de marque						x				
Gamme de produits									x	
Influenceurs							x			
<b>Moyenne Clients</b>	<b>6</b>									
Couverture géographique									x	
Rapport qualité-prix							x			
Degré d'intégration				x						
Largeur de la gamme									x	
Degrés de spécialisation							x			
Marque et notoriété										x
Canaux de distribution							x			
Investissement en R&D			x							
<b>Moyenne Concurrents</b>	<b>7</b>									
Les coûts									x	
Technologies							x			
Accès aux inputs						x				
Capitaux								x		
Accès à la distribution							x			
Politique gouvernemental			x							
<b>Moyenne N. entrants</b>	<b>6,67</b>									
Prix des produits de subst				x						
Coûts d'entrée/changement					x					
Tendances			x							
<b>Moyenne Prod. subst</b>	<b>4</b>									
prix					x					
Lois et réglementations				x						
Intrants							x			
<b>Moyenne Etat</b>	<b>5,33</b>									
<b>Intensité concurrentielle</b>	<b>5,83</b>									

## Annexe 03

<b>Industrie des boissons</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Import arômes et concentré								x		
Fluctuation des prix					x					
Droits à l'importation				x						
Eau	x									
Sucre			x							
Emballages PET et étiquetages			x							
Intégration en amont			x							
Technologies et équipements										x
<b>Moyenne fournisseur</b>	<b>4,63</b>									
Coûts des produits			x							
Intégration en aval					x					
Concentration des clients									x	
Image de marque								x		
Gamme de produits										x
<b>Moyenne Clients</b>	<b>7</b>									
Couverture géographique									x	
Rapport qualité-prix							x			
Degré d'intégration						x				
Largeur de la gamme										x
Degrés de spécialisation								x		
Marque et notoriété										x
Canaux de distribution								x		
Investissement en R&D			x							
Influenceurs										
<b>Moyenne Concurrents</b>	<b>7,63</b>									
Les coûts		x								
Technologies										x
Accès aux inputs					x					
Capitaux									x	
Accès à la distribution									x	
Politique gouvernemental		x								
<b>Moyenne N. entrants</b>	<b>6,16</b>									
Prix des produits de subst.			x							
Coût d'entrée / changement				x						
Tendances						x				
<b>Moyenne des substituts</b>	<b>4,33</b>									
prix			x							
Lois et réglementations				x						
Intrants					x					
<b>Moyenne Etat</b>	<b>4</b>									
<b>Intensité concurrentielle</b>	<b>5,63</b>									

## Annexe 04

<b>Industrie des corps gras</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Importation									x	
Fluctuation des prix							x			
Droits à l'importation			x							
Emballages PET et étiquetages		x								
Intégration en amont				x						
Technologies et équipements										x
<b>Moyenne fournisseur</b>	<b>5,83</b>									
Coûts des produits						x				
Intégration en aval			x							
Concentration des clients									x	
Image de marque									x	
Gamme de produits						x				
Influenceurs					x					
<b>Moyenne Clients</b>	<b>6,33</b>									
Couverture géographique									x	
Rapport qualité-prix						x				
Degré d'intégration			x							
Largeur de la gamme						x				
Degrés de spécialisation						x				
Marque et notoriété									x	
Canaux de distribution									x	
Investissement en R&D		x								
<b>Moyenne Concurrents</b>	<b>6,25</b>									
Les coûts		x								
Technologies				x						
Accès aux inputs		x								
Capitaux							x			
Accès à la distribution		x								
<b>Moyenne N. entrants</b>	<b>3,4</b>									
Prix des produits							x			
Coût d'entrée/ changement				x						
Tendances		x								
<b>Moyenne des substituts</b>	<b>4,33</b>									
Prix						x				
Lois et réglementations		x								
Intrants				x						
<b>Moyenne Etat</b>	<b>4</b>									
<b>Intensité concurrentielle</b>	<b>5</b>									

# Table des matières

<b>Remerciements</b>	<b>I</b>
<b>Liste des abréviations</b>	<b>II</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>III</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>IV</b>
<b>Sommaire</b>	<b>VI</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : Mondialisation &amp; compétitivité : approche conceptuelle.....</b>	<b>11</b>
Introduction.....	12
<b>Section 01 : La mondialisation : concept et enjeux.....</b>	<b>14</b>
1. Mondialisation plus qu'un concept.....	14
1.1. Les contours de la mondialisation .....	15
1.2. Les moteurs de la mondialisation.....	16
1.2.1 Facteur marché.....	16
1.2.2 Facteur coût.....	17
1.2.3 Facteur concurrentiel.....	17
1.2.4 Facteur gouvernemental.....	18
1.3. Les configurations de la mondialisation.....	18
1.3.1 L'internationalisation.....	18
1.3.2 La transnationalisation.....	20
1.3.3 La globalisation .....	22
2. La libéralisation des marchés : de l'OIC à l'OMC.....	24
2.1. De l'OIC au GATT (1946-1947).....	24
2.2. Du GATT à l'OMC (1974-1994).....	25
3. L'Algérie face à la mondialisation.....	27
<b>Section 02 : La compétitivité, retour sur les fondements.....</b>	<b>31</b>
1. La compétitivité : essai de définition.....	31
2. Les niveaux de la compétitivité.....	32
2.1. La compétitivité macroéconomique.....	33
2.1.1 De l'approche simpliste à l'approche socialiste.....	33
2.1.2 Approche multicritères.....	34
2.2. La compétitivité mésoéconomique.....	36
2.2.1 Le diamant de Porter.....	37

2.2.2. La pyramide de la compétitivité régionale .....	37
2.3. La compétitivité microéconomique.....	38
2.3.1 Approche unidimensionnelle .....	39
2.3.2 Approche pluridimensionnelle.....	40
3. Les identifiants de la compétitivité de l'entreprise.....	42
3.1.La compétitivité coûts et hors-coûts.....	43
3.2.Les indicateurs de la compétitivité.....	44
<b>Section 03 : Organisation géographique : de la compétition à la coopétition.....</b>	<b>48</b>
1. Pôle de compétitivité : fondements théoriques.....	48
1.1. Essai de définition.....	48
1.2. Les identifiants d'un cluster.....	51
1.2.1 La concentration géographique.....	51
1.2.2 La multiplicité des acteurs.....	51
1.2.3 La spécialisation.....	52
1.2.4 Compétition et coopération.....	52
1.2.5 L'innovation.....	53
2. Les pôles de compétitivité dans le monde.....	53
2.1.L'expérience des pays développés.....	53
2.1.1 Les pôles français.....	53
2.1.2 Les Kompetenznetze allemands.....	54
2.1.3 La silicone Valley.....	54
2.1.4 Les knowledge clusters du Japon et de la Corée du Sud.....	55
2.2.Les pôles au Maghreb.....	55
2.2.1 Le Maroc.....	55
2.2.2 La Tunisie.....	56
3. L'expérience de l'Algérie.....	56
3.1.Le programme national du SNAT.....	56
3.2. Le pôle agroalimentaire de Bejaia.....	57
Conclusion.....	59
<b>Chapitre 02 : Avantage concurrentiel source de compétitivité des entreprises.....</b>	<b>61</b>
Introduction.....	62
<b>Section 01 : Acquisition d'un avantage concurrentiel par l'entreprise.....</b>	<b>64</b>
1. Identification de l'avantage concurrentiel.....	64

2. Sources de l'avantage concurrentiel.....	67
2.1. Sources externes de l'avantage concurrentiel.....	68
2.1.1 Les forces concurrentielles.....	68
2.1.2 Le modèle PESTEL.....	70
2.2. Source internes de l'avantage concurrentiel.....	71
2.2.1 Le modèle VRIO.....	71
2.2.2 La chaîne de valeur.....	72
3. Options stratégiques.....	74
<b>Section 02 : Stratégie et compétitivité.....</b>	<b>79</b>
1. Les stratégies concurrentielles.....	79
1.1. La stratégie du leader.....	79
1.2. La stratégie du challenger.....	81
1.3. La stratégie du suiveur.....	81
1.4. La stratégie du spécialiste.....	82
2. Les stratégies de croissance.....	83
2.1. Les stratégies intensives.....	83
2.2. Le stratégies intégratives.....	85
2.3. Les stratégies de diversification.....	86
3. Les stratégies comportementales : action ou réaction.....	87
3.1. L'affrontement.....	89
3.2. L'évitement.....	90
3.3. La coopération.....	90
<b>Section 03 : Les ressources organisationnelles et la compétitivité.....</b>	<b>92</b>
1. Les capacités organisationnelles.....	92
1.1. Fondements des capacités organisationnelles.....	93
1.2. Caractéristiques des capacités organisationnelles.....	94
1.3. Capacité organisationnelle et compétitivité.....	96
2. Agilité organisationnelle.....	98
2.1. Fondements de l'agilité organisationnelle.....	98
2.2. Caractéristiques de l'agilité organisationnelle.....	100
2.3. Agilité organisationnelle et compétitivité.....	101
3. Les ressources humaines.....	103
3.1. Entre compétences et connaissances.....	103

3.2. Caractéristiques de la ressource humaine.....	104
3.3. Ressource humaine et compétitivité.....	105
Conclusion.....	108
<b>Chapitre 03 : Dynamique concurrentiel et méthodologie de recherche.....</b>	<b>110</b>
Introduction.....	111
<b>Section 01 : L'Algérie face à la compétitivité.....</b>	<b>112</b>
1. Ouverture économique.....	112
2. Le commerce extérieur.....	116
3. Compétitivité de l'Algérie.....	119
<b>Section 02 : Le secteur des industries agroalimentaires (IAA).....</b>	<b>123</b>
1. Performance de l'économie.....	123
2. L'industrie agroalimentaire.....	125
2.1. Les composantes de l'industrie agroalimentaire.....	127
2.2. La répartition des IAA.....	129
3. Présentation des industries étudiées.....	130
3.1. Industrie du lait et des produits laitiers.....	130
3.2. Industrie des boissons.....	132
3.3. Industrie des huiles et corps gras.....	133
<b>Section 03 : méthodologie de recherche et terrain d'étude.....</b>	<b>136</b>
1. Architecture de la recherche.....	136
1.1. Etude de cas.....	138
1.2. Collecte des données.....	140
1.3. Analyse des données.....	142
2. Choix du terrain d'étude.....	145
2.1. Présentation du terrain d'étude.....	143
2.2. Choix des études de cas.....	146
3. Présentation des entreprises.....	146
3.1. Les entreprises activant dans le secteur laitier .....	146
3.1.1 Présentation de la SARL Ramdy.....	147
3.1.2 Présentation de Candia Tchín-Lait.....	148
3.1.3 Présentation de la laiterie Soummam.....	149
3.2. Les entreprises activant dans le secteur des boissons.....	150
3.2.1 Présentation de la SARL Ifri.....	150

3.3. Les entreprises activant dans les corps gras.....	151
3.3.1 Présentation de COGB LaBelle.....	152
3.3.2 Présentation de Cevital .....	153
Conclusion.....	154
<b>Chapitre 04 : Etude de cas et analyse des résultats.....</b>	<b>156</b>
Introduction.....	157
<b>Section 01 : Analyse du secteur laitier.....</b>	<b>158</b>
1. Cas de l'entreprise Ramdy.....	158
1.1. Appréciation de la compétitivité.....	158
1.2. Stratégie de compétitivité.....	160
1.2.1 Stratégies poursuivies par Ramdy.....	160
1.2.2 L'agilité organisationnelle.....	161
1.2.3 Les capacités organisationnelles.....	161
2. Cas de l'entreprise Candia.....	162
2.1. Appréciation de la compétitivité.....	162
2.2. Stratégies de compétitivité.....	164
2.2.1 Stratégies poursuivies par Candia.....	164
2.2.2 L'agilité organisationnelle.....	164
2.2.3 Les capacités organisationnelles.....	165
3. Cas de la laiterie Soummam.....	166
3.1. Appréciation de la compétitivité.....	166
3.2. Stratégie de compétitivité.....	169
3.2.1 Stratégies poursuivies par Soummam.....	169
3.2.2 L'agilité organisationnelle.....	170
3.2.3 Les capacités organisationnelles.....	170
<b>Section 02 : analyse du secteur des boissons.....</b>	<b>171</b>
1. Appréciation de la compétitivité.....	171
2. Stratégie de compétitivité.....	173
2.1. Stratégies poursuivies par Ifri.....	173
2.2. L'agilité organisationnelle.....	173
2.3. Les capacités organisationnelles.....	174
<b>Section 03 : Analyse du secteur des corps gras.....</b>	<b>175</b>
1. Cas de l'entreprise LaBelle.....	175

1.1. Appréciation de la compétitivité.....	175
1.2. Stratégie de compétitivité.....	177
1.2.1 Stratégies poursuivies par LaBelle.....	177
1.2.2 L'agilité organisationnelle.....	177
1.2.3 Les capacités organisationnelles.....	178
2. Cas de l'entreprise Cevital.....	178
2.1. Appréciation de la compétitivité.....	178
2.2. Stratégie de compétitivité.....	180
2.2.1 Stratégies poursuivies par Cevital.....	180
2.2.2 L'agilité organisationnelle.....	181
2.2.3 Les capacités organisationnelles.....	181
<b>Section 04 : Discussion des résultats.....</b>	<b>183</b>
1. Dynamique concurrentielle.....	183
1.1. Le cycle de vie de l'industrie.....	183
1.1.1 Le potentiel du marché.....	184
1.1.2 Aperçu du cycle de vie de l'industrie agroalimentaire.....	185
1.2. Analyse concurrentielle de l'industrie.....	186
1.2.1 Industrie du lait.....	186
1.2.2 Industrie des boissons.....	193
1.2.3 Industries des corps gras.....	201
1.3. Adaptation aux conditions du marché.....	206
2. Les facteurs de compétitivité.....	207
2.1. Les facteurs externes.....	208
2.1.1 Les laiteries.....	208
2.1.2 Ifri... Analyse par DAS.....	209
2.1.3 Les corps gras.....	210
2.2. Les facteurs internes.....	212
2.2.1 Les déterminants coûts.....	212
2.2.2 Les déterminants hors-coûts.....	214
3. De la compétition à la coopération.....	222
3.1. Coopération inter-firmes.....	222
3.2. Collaborations avec les autres acteurs .....	223
3.3. Cluster boissons.....	225

Conclusion.....	227
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>229</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>238</b>
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

## Résumé

La compétitivité des entreprises demeure une thématique d'actualité dans l'arène économique. Cette thèse de traite de la compétitivité des entreprises de la wilaya de Bejaia dans un contexte de mondialisation. L'objectif poursuivie est de comprendre comment les entreprises de l'industrie agroalimentaire arrivent à être compétitives face à l'ouverture commerciale où la concurrence est de plus en plus rude. Les constatations littéraires ont permis d'identifier un processus de compétitivité influencé par l'environnement, des facteurs internes mais aussi la coopétition qui régis les entreprises entre-elles et qui leurs permettent de se positionner en mettant en place des stratégies spécifiques. Cette recherche réalisée sur 6 études de cas appartenant à trois secteurs agroalimentaires ont permis de mettre en évidence les déterminants qui influencent la compétitivité des entreprises étudiées.

**Mots clés :** compétitivité, entreprises, avantage concurrentiel, coopétition, stratégies, industrie agroalimentaire.

## Abstract

Business competitiveness remains a topical issue in the economic arena. This thesis deals with the competitiveness of Bejaia companies in a context of globalization. The objective is to understand how companies in the food industry are able to compete in the face of an increasingly competitive market opening. The literature has identified a process of competitiveness influences by the environment, internal factors and also the coopetition that governs the companies between them that allows them to position themselves by implementing specific strategies. This research carried out on 6 case studies from three food industry sectors, highlighted the determinants that influence the competitiveness of the companies studied.

**Key words:** competitiveness, companies, competitive advantage, coopetition, strategies, food industry.

## ملخص

وتظل القدرة التنافسية للشركات قضية مواضيعية على الساحة الاقتصادية وتتناول هذه الأطروحة القدرة التنافسية لشركات ولاية بجاية في سياق العولمة. والهدف من ذلك هو فهم الكيفية التي تتمكن بها الشركات العاملة في صناعة الأغذية من المنافسة في مواجهة انفتاح السوق المتزايد المنافسة. وقد ساعدت النتائج الأدبية في تحديد عملية القدرة التنافسية المتأثرة بالبيئة، والعوامل الداخلية، وكذلك التعاون الذي يحكم الشركات المشتركة. وأبرزت هذه البحوث، التي أجريت على 6 حالات من ثلاثة قطاعات غذائية، المحددات التي تؤثر على القدرة التنافسية للشركات التي شملتها الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التنافسية، الشركات، ميزة تنافسية، التعاون التنافسي، استراتيجيات، صناعة الأغذية.