



**Université Abderrahmane Mira -Bejaia**

Faculté des Sciences économiques, commerciales et des Sciences de  
Gestion

Département des Sciences commerciales

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en :

Sciences commerciales

**Option : Finance et Commerce International**

**Thème**

**Essai d'analyse des déterminants de la compétitivité d'une  
entreprise à l'international:**

**En Algérie (cas de l'entreprise CEVITAL)**

**Réalisé par :**

- 1- Benkhetache Kenza
- 2- Izeghlouche Karima

**Encadré par :**

*Madame Rahmani Lila*

**Devant le jury composé de :**

- 1-Mr. Bennacer Nasreddine
- 2-Mlle.Ziani Zoulikha

**Promotion 2016/2017**



## *Remerciements*

*Nous remercions d'abord le bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce modeste travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées.*

*Nos remerciements vont particulièrement à Madame Rahmani Lila pour ses précieux et judicieux conseils, encadrement et suivi durant toute la période de réalisation de ce travail. Grace à ses nombreuses lectures critiques on a pu enrichir considérablement notre travail. On a beaucoup appris à son contact, Sa disponibilité est légendaire, Sans son soutien et sa confiance, notre recherche n'aurait pas abouti.*

*Nous remercions aussi tous les membres de la bibliothèque de Département des Sciences Commerciales à la Faculté des Sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion*

*Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont d'une manière ou d'une autre participé à la création de ce modeste travail.*





## Dédicace



*Je Dédie ce modeste travail à :*

*Mon cher papa qui m'a soutenu et encouragé à tous les moments*

*et Tout au long de mon cursus d'étude*

*Ma chère mère qu'elle a toujours été derrière moi, je la remercie*

*Infiniment pour la confiance et l'amour qu'elle m'a*

*toujours Accordés*

*Mon frère et mes sœurs, en reconnaissance de leur affection*

*toujours constante*

*Tous mes proches*

*Mes amis*

*Mes camarades de promotion*

*Tous mes enseignants*

*Tous ceux qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire*

*Kenza*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

*A la mémoire de mes grands-mères, que dieu ait leurs âmes.*

*A mes chers parents, qui m'ont toujours soutenu et qui ont  
répondu présents tout au long de mes études.*

*Mon père qui ma encourager et qui veille sur moi que dieu le  
garde.*

*Ma mère qui à été toujours là pour moi dans tous les moments  
difficiles, que dieu la protège.*

*A mes frères et sœurs, qui m'ont donné la volonté de se battre et  
de la patience.*

*A mes tantes mes oncles, mes cousins et cousines.*

*A mes amis, et surtout ma binôme.*

*A tous ceux qui me connaissent de loin ou de près et qui ont  
contribué à la réalisation de ce*

*Modeste travail à travers leur amitié, leur soutien moral, les  
bons moments passés ensemble.*

*Karima*

# *Sommaire*

## Sommaire

Liste des abréviations	
Liste des illustrations	
Introduction générale .....	1

### Chapitre 01 :L'internationalisation des entreprises

Introduction .....	4
Section 01 : généralités sur l'internationalisation des entreprises .....	4
Section 02 : Les stratégies d'entrée sur les marchés étrangers .....	11
Section 03 : Les facteurs clés de la stratégie d'internationalisation .....	18
Conclusion .....	23

### Chapitre 02 : la compétitivité d'une entreprise à l'international

Introduction .....	24
Section 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité .....	24
Section 02 : Les déterminants de la compétitivité à l'international .....	32
Section 03 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel .....	38
Conclusion .....	49

### Chapitre 03 : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Introduction .....	50
Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil(CEVITAL) .....	50
Section 02 : L'Analyse des résultats de guide d'entretien au sein de l'entreprise CEVITAL .....	56
Section 03 : Les facteurs déterminants de la compétitivité du sucre blanc à l'international ...	63
Conclusion .....	70
Conclusion Générale.....	71

### Bibliographie

### Les annexes

### Table de matières

### Résumé

# *Liste des abréviations*

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

---

**ALGEX** : Agence Algérienne de promotion du Commerce Extérieur

**CAGEX** : Compagnie Algérienne D'assurance et de Garantie des Exportations

**CLR** : Centre de Livraison Régional

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**EURL** : Sociétés Unipersonnelles à Responsabilité Limitée

**FSPE** : Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations

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

**OMC** : Organisation Mondiale de Commerce

**PME** : Petite ou Moyenne Entreprise

**QHSE** : la Direction Qualité Hygiène et Sécurité

**RD** : Recherche et Développement

**SPA** : Société par Action

**SARL** : Sociétés à Responsabilité Limitée

**SCI** : les Sociétés de Commerce International

**SGE** : les Sociétés de Commerce International

**SNC** : Sociétés en nom collectif

**TIC** : Technologies de L'information et de la Communication



# *Liste des Illustrations*

## **LISTE DES ILLUSTRATIONS**

---

### **Liste des tableaux**

<b>N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Forces et faiblesses des stratégies internationales	<b>22</b>
<b>2</b>	Définition de la compétitivité de l'entreprise	<b>25</b>
<b>3</b>	L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL par rapport à son chiffre d'affaire global	<b>66</b>
<b>4</b>	L'évolution du CA des exportations du sucre blanc par rapport au CA des exportations	<b>68</b>

### **Liste des graphiques**

<b>N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL	<b>66</b>
<b>2</b>	L'évolution des exportations de sucre de l'entreprise CEVITAL	<b>68</b>

### **Liste des figures**

<b>N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Le carré de la compétitivité	<b>26</b>
<b>2</b>	Les déterminants de la compétitivité	<b>32</b>
<b>3</b>	La chaîne type de valeur de M .Porter	<b>42</b>
<b>4</b>	Les cinq forces concurrentielles de M .Porter	<b>45</b>
<b>5</b>	Organigramme du complexe CEVITAL	<b>53</b>

# *Introduction Générale*

## INTRODUCTION GENERALE

---

La mondialisation est caractérisée par le phénomène de l'internationalisation des entreprises, celle-ci peut se définir<sup>1</sup> comme le processus de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Mais, toutes les entreprises, qui ont des activités à l'international, ne peuvent pas avoir le même comportement. Le marché mondial offre des opportunités très importantes pour les entreprises et les pays, cependant, y accéder et maintenir une place n'est une tâche facile.

En effet, l'internationalisation a été l'objet de nombreuses entreprises, dont la nécessité de développement des exportations hors hydrocarbures a incité les pouvoirs publics Algériens à mettre en place les différents dispositifs et mesures initiatives, qui vont permettre aux opérateurs institutionnels de renforcer leurs capacités d'accompagnement, et d'encouragement des entreprises nationales dans le processus d'internationalisation.

Avec la mondialisation des échanges et la globalisation des marchés, la compétitivité devient une nécessité pour les entreprises qui désirent croître ou augmenter leurs gains de productivité et d'envisager la possibilité de s'internationaliser.

Pendant longtemps, la compétitivité est définie<sup>2</sup> comme la capacité de l'entreprise à résister à la compétition imposée par ses concurrents et par son marché, par laquelle l'entreprise compétitive va s'étendre comme une lutte pour les parts du marché. L'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats, qui s'expriment sur le marché par des produits générant des profits, et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être la meilleure que ses concurrents actuels et potentiels.

De l'entreprise opérant au niveau national à l'acteur mondial, et pour dépasser les frontières nationales, elle doit adopter une nouvelle façon de penser, de se tourner vers l'avenir et de se focaliser sur les besoins de la clientèle.

Dans le cadre de la présente recherche, notre objectif est de comprendre la compétitivité de l'entreprise sur les marchés étrangers. Alors pour mieux cerner l'objet de notre étude, nous posons notre problématique qui est de savoir :

**Quels sont les déterminants de la compétitivité à l'échelle internationale pour l'entreprise CEVITAL ?**

---

<sup>1</sup> www.toupie.org. Dictionnaire, consulté le 25 /05/2017.

<sup>2</sup> Anne-Françoise DIGUET. Michel TERNISIEN, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Edition de l'industrie, Paris 2001, p5.

## INTRODUCTION GENERALE

---

De cette problématique principale découlent certaines questions secondaires :

- ✓ Quels sont les principaux obstacles qui freinent les exportations de l'entreprise CEVITAL?
- ✓ Un seul déterminant est-il suffisant pour l'entreprise d'être compétitive sur les marchés étrangers ?
- ✓ Comment peut-on identifier les déterminants de la compétitivité au sein d'une entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, nous proposons des hypothèses suivantes :

- ✓ L'acquisition d'un avantage concurrentiel sur le marché local pousse les entreprises à s'internationaliser et être compétitive à l'échelle mondiale.
- ✓ Pour une entreprise être compétitive, il ne suffit pas un seul déterminant, dont la compétitivité s'agit d'une multitude de facteurs.

Pour bien mener notre recherche et répondre à la problématique fondamentale évoquée précédemment, nous avons suivi la démarche méthodologique suivante :

- Premièrement, Une recherche bibliographique et documentaire, dont la consultation des ouvrages, les revues, mémoires et les sites Web.
- Deuxièmement, le déplacement sur le terrain à travers guide d'entretien plus d'un stage pratique qui a duré un mois au sein de l'entreprise agroalimentaire CEVITAL dans le service commercial, pour analyser, en général, les déterminants que se base l'entreprise pour être compétitive à l'international et, en particulier, par l'exportation de produit de sucre.

Afin d'organiser notre travail de recherche, nous avons divisé notre étude en trois chapitres :

Le premier chapitre consiste à présenter l'approche théorique de l'internationalisation des entreprises, en termes de concepts de base, définition, les raisons, les obstacles, les risques, les facteurs, nous étudierons aussi la stratégie de développement internationale, en présentant les différents modes d'internationalisation des entreprises et les facteurs clés de succès de celle-ci.

Le deuxième chapitre consiste à présenter les fondements théoriques de la compétitivité, en termes de concepts de base, définition, les types, les mesures, les facteurs, en présentant aussi les déterminants de la compétitivité à l'international, ainsi, la relation compétitivité et avantage concurrentiel.

Le troisième chapitre, sera consacré à l'étude de cas de l'entreprise CEVITAL. Ce dernier est composé de trois sections, la première section sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section sera l'analyse des résultats de guide d'entretien au sein de

## **INTRODUCTION GENERALE**

---

l'entreprise CEVITAL, et la troisième section sera consacrée à l'étude des facteurs déterminants de la compétitivité de l'entreprise par l'exportation de sucre.

*Chapitre I :*  
*L'internationalisation des*  
*entreprises*

**Introduction**

La mondialisation des marchés ou l'intégration des économies à l'échelle de la planète impose des changements d'ordre stratégique. Afin de relever les nouveaux défis véhiculés par cette globalisation il est nécessaire d'intégrer la dimension internationale dans la politique et les décisions organisationnelles et cela exige une compréhension du contexte mondial et des stratégies composant avec les nouvelles réalités internationales.

Par conséquent, la globalisation des marchés pousse les entreprises à s'ouvrir sur l'international, afin non seulement de survivre, mais aussi de saisir diverses opportunités d'affaires, qui se présentent à elles et qui porte essentiellement sur la dimension internationale des entreprises, notamment la façon dont tout le processus stratégique d'internationalisation se configure, ainsi que ses aspects et implications vis-à-vis des pratiques d'affaires dans le contexte international.

En effet, l'internationalisation est une réalité à laquelle peu d'organisations peuvent se soustraire sans risquer de compromettre la pérennité de leurs activités.

Dans de ce premier chapitre, nous allons présenter trois sections, la première section portera, tout d'abord, généralités sur l'internationalisation des entreprises qui permet de comprendre en quoi consiste l'internationalisation des activités pour une entreprise. La seconde section sera consacrée aux différentes stratégies d'entrée sur les marchés étrangers. Enfin, la dernière section portera sur les facteurs clés de la stratégie d'internationalisation.

**Section 01 : Généralités sur l'internationalisation des entreprises**

L'internationalisation apparaît comme une donnée permanente des préoccupations stratégique de l'entreprise et face à la concurrence accrue et l'apparition de nouveaux marchés, l'entreprise se voie de sortir d'un cadre national et d'adopter une démarche internationale dont le but principal de l'entreprise est de générer des profits et d'élargir son marché.

**1-1-Définition de l'internationalisation**

L'internationalisation est la stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national, elle peut s'exprimer par la conquête de marchés à l'exportation par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou encore par des alliances ou des partenariats internationaux<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1<sup>er</sup> édition de Boeck université, Paris, 2010, p132.



Même si le développement à l'international est indispensable pour l'entreprise, la décision de s'internationaliser nécessite de mener une réflexion, une méthode, réaliser un diagnostic avant l'action, et donc d'avoir une vision à long terme de l'entreprise et de son marché visé<sup>4</sup>.

### **1-2-Les raisons de la recherche de l'internationalisation**

L'internationalisation fait partie du processus de croissance de l'entreprise ; très souvent, elle constitue la seule solution qui lui permette de survivre.

Quatre raisons poussent l'entreprise à s'engager dans une expression internationale<sup>5</sup>.

#### **Les raisons techniques**

Sur ce plan, il s'agit de :

- Baisser les coûts des transports internationaux ;
- Accroître les capacités de production pour réaliser des économies d'échelle, en s'implantant par exemple dans des zones à fort potentiel démographique d'assemblage ou de production ;
- Le développement des moyens de communication.

#### **Les raisons politiques**

Sur le plan politique, les raisons qui poussent l'entreprise à s'internationaliser sont :

- Le désir de contourner les barrières protectionnistes ;
- Bénéficier d'accord entre états ;
- Profiter de zones de libre-échange ;
- Facilitant les échanges de biens et de services.

#### **Les raisons économiques**

Concernant les raisons sur le plan économique, il s'agit de :

- Mieux maîtriser l'approvisionnement à l'étranger ;
- L'impossibilité d'augmenter la croissance avec le marché national ;
- Le désir d'abaisser les coûts de production (notamment grâce à des salaires plus faibles).

#### **Les raisons financières**

Enfin, ces raisons permet à l'entreprise de :

- Réaliser des bénéfices en jouant sur les parités monétaires ;

---

<sup>4</sup>Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C : « PME : conquérir des parts de marché à l'international », ED Dunod, Paris, 2010 ,pp .08-09.

<sup>5</sup> Les facteurs de l'internationalisation -In : [www.geecfi.com](http://www.geecfi.com), consulté le 25/03/2017.

- Tirer parti des avantages fiscaux ;
- Accéder à de nouvelles sources de financement.

### **1-3- Les facteurs de l'internationalisation**

La décision d'internationalisation doit prendre en compte des facteurs déterminants dans ce choix, appelés facteurs de l'internationalisation : des facteurs commerciaux, industriels, d'environnement et d'opportunités<sup>6</sup>.

- **Les facteurs commerciaux**

Dans ce point, l'entreprise doit prendre en considération les facteurs suivants :

- la saturation du marché national : la dimension réduite du marché intérieur pousse l'entreprise vers les marchés étrangers, dans ce cas l'entreprise est parfois obligée de s'internationaliser, en augmentant ses ventes pour qu'elle puisse poursuivre sa croissance.
- La spécialisation de l'entreprise : parfois le marché national ne suffit pas c'est-à-dire pour certaines activités spécifiques, elle ne se limite pas uniquement sur le marché local compte tenu du faible nombre d'acheteurs potentiel, c'est pour cela l'internationalisation permet à l'entreprise d'éviter les risques de la spécialisation.
- La régulation des ventes de l'entreprise : cette régulation des ventes permet une meilleure utilisation de l'appareil productif, et une plus grande maîtrise des coûts de production.
- Le cycle de vie international du produit : les stades de développement international de l'entreprise coïncident avec le cycle de vie du produit, la première phase de ce cycle commence par le lancement d'un nouveau produit qui est mis au point dans les entreprises des pays technologiquement avancés pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat, puis la phase de croissance l'entreprise exporte son produits vers le pays développés, le produit arrive à maturité, sa technologie s'est banalisée, les concurrents apparaissent sur les marchés étrangers. L'entreprise crée des filiales de production à l'étranger pour servir les marchés locaux, enfin, dans la phase de déclin l'entreprise délocalise sa production vers les pas à faible coût et réimporte les produits sur son territoire d'origine.

- **Les facteurs industriels**

Parmi les facteurs industriels de l'internationalisation, on cite :

---

<sup>6</sup>François David, « Marketing international », édition Dunod, Paris, 2007, pp.59-62.

- La recherche d'économie d'échelle : élargissement des débouchés permet à l'entreprise de produire en grande quantité et d'abaisser les coûts unitaires. Elle améliore alors sa compétitivité-prix qui peut induire de nouveaux débouchés.
- Abaissement des coûts de production : l'investissement à l'étranger permet d'exploiter les opportunités offertes par des coûts avantageux des facteurs de production (matières premières, travail), ainsi, d'accéder plus facilement à des ressources financières, tant sur le marché national que sur le marché d'implantation et d'échapper à certaines réglementations dans le domaine fiscal, social, de la protection de l'environnement.

- **Les facteurs d'environnement**

Après 1945, l'ouverture des marchés rendus possible par la mise en place du système monétaire international et les accords du GATT, s'est traduite par un fort développement des échanges internationaux, la multiplication des accords de libre-échange

- **Les facteurs d'opportunité**

Concernant les facteurs d'opportunités, il s'agit de :

- Une demande spontanée : lors des salons et des foires internationaux, l'entreprise peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits. Cela doit l'inciter à adopter une démarche plus rationnelle pour conquérir durablement des clients étrangers.
- Une production excédentaire : est un surplus de production dont l'exportation peut être abordée dans un premier temps comme le moyen d'écouler des stocks de produits conçus pour le marché national donc l'entreprise recourt à l'exportation pour écouler ses stocks.
- La motivation du dirigeant : La décision d'ouverture internationale dépende en grande partie du comportement de son dirigeant, comme la formation du dirigeant et son degré de connaissance de l'exportation.

#### **1-4-Les obstacles de l'internationalisation des entreprises**

D'une manière générale, parmi les principaux obstacles et freins à surmonter dans le cadre de tout processus d'internationalisation, on distingue les obstacles internes, au niveau de l'entreprise elle-même, et les obstacles externes, au niveau de l'environnement économique ou social<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Denis Lacoste. Pierre-André buigues, « stratégies d'internationalisation des entreprises », 1ère édition, de Boeck, France, 2011, pp.22- 23.

**1-4-1-Les obstacles internes**

Les obstacles internes à l'internationalisation permettent d'appréhender la hiérarchie des obstacles perçus. Le prix des produits de l'entreprise et la qualité de ces produits constituent le cœur de la compétitivité de l'entreprise.

La décision de ne pas s'internationaliser peut s'expliquer par :

- ✓ Le manque d'intérêt pour l'internationalisation ;
- ✓ Taille suffisante de marché national ;
- ✓ Le coût élevé du processus d'internationalisation, Ce coût comprend « la réalisation d'une étude de marché à l'étranger, la traduction de documents, l'adaptation des produits aux marchés étrangers et les frais de déplacement, sans oublier un risque économique et financier plus élevé » ;
- ✓ L'insuffisance des compétences ou des qualifications du personnel existant pour un développement à l'international ;
- ✓ Connaissances insuffisantes des marchés visés et des opportunités d'affaire ;
- ✓ Manque d'accompagnement ;
- ✓ Manque de collaboration avec les grands groupes.

**1-4-2-Les obstacles externes**

L'internationalisation étant une activité pouvant présenter de nombreuses difficultés, ces obstacles influencent fortement les entreprises dans leurs décisions d'extension aux marchés étrangers.

Les principaux obstacles externes qui freinent l'internationalisation des entreprises sont :

- ✓ Le manque de capital ;
- ✓ Le manque d'information adéquate sur les marchés étrangers ;
- ✓ Difficulté d'accès à des financements ;
- ✓ Le manque de soutien adéquat des pouvoirs publics ;
- ✓ Environnement juridique des marchés visés ;
- ✓ Barrières tarifaires et non tarifaires sur les marchés visés ;
- ✓ Absence ou insuffisance de réseaux et de relais en local ;
- ✓ Difficulté à identifier des partenaires locaux ;
- ✓ Connaissances insuffisantes des pratiques des affaires et des différences culturelles sur les marchés visés.

Les barrières à l'exportation touchent également les grandes entreprises, mais elles sont plus difficilement surmontées par les PME, à cause de leur taille.

### 1-5-Les risques de l'internationalisation

L'internationalisation n'est considérée comme un seul vecteur de performance mais aussi comme un important inducteur de risque. Ces risques sont nombreux et se présentent généralement de façon séquentielle comme suit<sup>8</sup> :

➤ **Le risque politique et juridique**

Le risque politique est le risque qu'une décision prise par un gouvernement soit susceptible d'avoir un impact négatif sur les activités d'une entreprise. Les conflits militaires peuvent premièrement avoir des impacts directs sur certaines entreprises présentés dans des territoires touchés par des destructions matérielles, des pertes de marché, ainsi que des répercussions indirectes via les cours des matières premières, les transports internationaux ou la mise en place de sanctions économiques.

Ces risques nécessitent d'une entreprise qu'elle se familiarise avec l'environnement politique et militaire du pays dans lequel elle développe ses activités.

De plus, le respect du droit des contrats est un élément majeur pour apprécier les risques dans un pays. Un environnement juridique instable peut être très déstabilisant pour une entreprise : le non indépendance des tribunaux, changements radicaux dans la réglementation.

➤ **Le risque économique et financier**

Le risque économique se rapproche de l'évaluation de la capacité financière d'un Etat, et des impacts de la conjoncture sur l'activité de l'entreprise. La survenance d'une crise économique peut d'abord toucher indirectement une entreprise en impactant ses partenaires. Une entreprise importatrice, dépendant d'un fournisseur étranger, peut se voir dans l'incapacité d'obtenir le produit qu'elle souhaite importer si une crise économique pèse sur l'activité économique du pays de l'exportateur.

Le risque financier est le risque pour les entreprises de faire face à une volatilité des taux de change, des taux d'intérêt, ou des marchés boursiers dans un pays. Ce sont des risques qui découlent de la situation économique du pays et des évolutions sur les marchés internationaux des capitaux qui déterminent les mouvements des flux d'investissements.

➤ **Le risque de change**

Le risque de change est le risque lié à la variation du cours d'une devise par rapport à une autre monnaie de référence. Une baisse des cours de change peut entraîner une perte de valeur

---

<sup>8</sup> L'internationalisation du risque pays : un défis pour les entreprises multinationales -In:www.bsi-economics.org/images/articles/a171.pdf, consulté le04/04/2017.

d'avoirs libellés en devises étrangères. De même, la hausse des taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale pour des engagements libellés en devises étrangères.

Ce risque est supporté par l'exportateur dans le cas de dépréciation de la devise par rapport à la monnaie nationale

➤ **Le risque d'acheminement ou de transport**

Le risque d'acheminement comprend tous les risques liés à la livraison des produits sur une grande distance, dégradation, perte ou vol tant qu'ils sont la responsabilité du fournisseur, selon l'Incoterm retenu. Des conventions internationales et les Incoterms, déterminent le rôle et la répartition des responsabilités et des coûts de transport entre l'acheteur et le vendeur.

➤ **Le risque de fabrication**

Entre la signature du contrat et la fin des obligations contractuelles, l'exportateur est exposé au risque d'interruption de marché ou risque de fabrication, c'est-à-dire à l'interruption ou à résiliation du contrat du fait de l'acheteur ou d'événements politiques ou catastrophiques survenant dans le pays de celui-ci.

L'exportateur qui a engagé des dépenses n'est alors plus en mesure de les recouvrer, risque accru d'autant que les équipements seront fabriqués spécifiquement pour le contrat et ne pourront être réutilisés pour d'autres contrats.

➤ **Le risque non-paiement**

Le risque de non-paiement est l'un des principaux risques associés au commerce international. L'exportateur supporte le risque de ne pas être payé par son client. Outre le litige commercial, le non-paiement résulte de l'insolvabilité de l'acheteur (suite à une faillite par exemple), de la carence (impossibilité ou non-volonté de payer sans pour autant que l'insolvabilité soit régulièrement constatée), il s'agit alors du risque commercial ou bien être la conséquence d'une décision gouvernementale ou de la situation du pays de l'acheteur (d'un risque politique).

➤ **Le risque sur les investissements à l'étranger**

Investir à l'étranger est l'une des étapes du processus d'internationalisation des entreprises. L'entreprise qui investit à l'étranger est exposée à divers risques, notamment de nature politique, qui peuvent remettre en cause la rentabilité de l'opération : nationalisation, guerre, révolution.

Pour conclure, l'internationalisation considérée comme le processus par lequel les entreprises décident de se développer sur les marchés étrangers, et d'y faire parvenir leurs produits et services. Le terme international fait référence par une attitude de la société envers l'activité à l'étranger, ou la réalisation effective de cette dernière.

Ainsi, l'internationalisation ne constitue pas une stratégie exclusive et s'inscrit dans une logique comprenant d'autres options stratégiques. En effet, très souvent le choix de l'internationalisation n'est que le résultat d'une diversification des marchés de l'entreprise.

## **Section 2 : Les stratégies d'entrée sur les marchés étrangers**

Aujourd'hui, l'internationalisation ne concerne plus seulement les grandes entreprises, mais aussi les entreprises de taille plus modeste dont les activités ne sont pas à priori tournées vers l'extérieur.

Elle peut prendre des formes très variées, allant dans un premier temps de l'importation dans le cadre de la fonction d'approvisionnement à la délocalisation de l'appareil de production, et l'internationalisation dépend de la situation interne ainsi que l'environnement externe de chaque entreprise.

De ce fait, on distingue deux stratégies dont la stratégie sans engagement en capital et la stratégie avec engagement en capital.

### **2-1- Les stratégies sans engagement en capital**

Les entreprises optent le plus souvent pour un mode d'entrée sans engagement en capital, car moins exigeant et moins risqué. Dans ce point, on abordera deux stratégies : stratégies d'exportation et les stratégies d'accord<sup>9</sup>.

#### **2-1-1- Les stratégies d'exportation**

L'exportation est définie comme la vente de produits et/ ou de services à l'étranger, et constitue la forme la plus traditionnelle du développement international des firmes.

Cette stratégie présente, en effet, l'avantage de limiter les risques, l'engagement financier reste modéré, la production demeure dans le pays d'origine et l'adaptation des produits aux marchés exports est minimale (par exemple adaptation aux normes techniques ou sanitaires des pays cibles).

L'exportation peut prendre différentes formes :

- Exportation directe ;
- Exportation indirecte ;
- Exportation concertée ou associée.

---

<sup>9</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardeba, op-cit, p192.

### 2-1-1-1-L'exportation directe

L'exportation directe est le moyen pour l'entreprise qui s'internationalise d'acquérir une première expérience sur les marchés étrangers, d'entrer en relation avec les clients locaux, de se familiariser avec les pratiques et réglementations commerciales internationales. Ne supportant pas de coût d'intermédiaires, l'exportateur réalise normalement des marges plus élevées, ce qui donne ainsi la possibilité de consentir des baisses de prix pour gagner des parts de marché<sup>10</sup>.

En effet, l'exportation directe offre généralement une meilleure maîtrise de la commercialisation (négociation, conclusion des contrats, lien direct avec le client) et en assume les risques.

L'exportation directe peut être fait par<sup>11</sup> :

➤ **Exportation directe sous forme de vente directe**

La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes, à en assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son pays d'origine sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire (téléphone, fax, publipostage, etc.), vente à distance (vente par correspondance, téléachat, internet, etc.).

➤ **Exportation directe avec un représentant salarié**

Le représentant salarié est une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail, ce qui crée un lien de subordination. Le représentant, salarié de l'entreprise, est soumis à l'autorité de la hiérarchie à laquelle il rapporte au sein de l'entreprise.

➤ **Exportation directe avec un agent commissionné**

L'agent commissionné parfois aussi appelé agent à la commission ou encore agent commercial est un représentant mandataire indépendant et permanent d'un exportateur, appelé commettant. Il agit au nom et pour le compte et aux risques de l'entreprise qui le mandate. Cet intermédiaire qui peut être une personne physique ou une personne morale, est indépendant. A la différence du représentant salarié, il peut organiser librement son activité. De ce fait l'exportateur rémunère l'agent par des commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.

### 2-1-1-2-Exportation indirecte

L'exportation indirecte ou exportation sous-traitée est un mode dans lequel l'entreprise sous-traite ses ventes exports. Dans ce but, elle recourt à un intermédiaire commercial qui a les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché. L'intermédiaire se place

---

<sup>10</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, op-Cit, p193.

<sup>11</sup> Ibid. pp. 193-195.



entre l'exportateur et les distributeurs locaux. En général, il achète les produits à l'exportation et les revend ensuite sur le marché à des conditions qu'il définit. Les risques de l'exportateur sont donc limités ; en contrepartie, il perd la maîtrise de la politique commerciale et ne contrôle pas les conditions de commercialisation des produits sur le marché<sup>12</sup>.

Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra : les sociétés de commerce international, les sociétés de gestion export, les importateurs et concessionnaires<sup>13</sup>.

➤ **Les sociétés de commerce international (SCI)**

Une SCI est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises et qui en assure ensuite la commercialisation en son nom propre sur les marchés étrangers. Elle gère tous les aspects liés à la commercialisation à l'étranger et fixe sa propre marge commerciale.

➤ **Les sociétés de gestion export (SGE)**

La société de gestion export est une société de services indépendante qui assure l'ensemble des fonctions des services export d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de mandat : prospection, politique commerciale, distribution, vente, gestion des opérations logistiques et administratives, etc.

➤ **Les importateurs et concessionnaires**

Dans ce point, nous traitons respectivement les deux acteurs.

❖ **L'importateur**

L'importateur ou distributeur est un commerçant indépendant étranger qui achète ferme les produits de l'exportateur pour les revendre ensuite en son nom, pour son compte et à ses risques sur les marchés où il est implanté.

Pour l'entreprise exportatrice, l'importateur est un client d'un genre particulier puisqu'il achète dans le but de revendre.

L'importateur organise lui-même toutes les activités nécessaires à la vente : prospection, distribution, stockage, organisation et animation du réseau de vente, publicité, participation à des manifestations commerciales, service après vente. Il fixe les conditions de vente et les prix, il se rémunère en prélevant une marge sur les ventes.

L'exportateur n'a donc aucun contrôle sur la politique commerciale qui est définie et mise en œuvre par l'importateur.

---

<sup>12</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, op-cit, p195.

<sup>13</sup>Ibid.pp.196-198.

### ❖ Les concessionnaires

La différence entre l'importateur et le concessionnaire est l'exclusivité de distribution sur la zone que l'exportateur octroie au concessionnaire. C'est pourquoi on utilise aussi parfois le qualificatif d'importateur exclusif.

L'exclusivité du contrat de concession est généralement réciproque, le concessionnaire s'engageant à ne pas distribuer de produits concurrents sur la zone et parfois pour contrepartie l'achat de quantité minimale par le concessionnaire.

### 2-1-1-3-L'exportation concertée ou associée

L'exportation concertée consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises. L'association avec d'autres entreprises nationales, plus rarement étrangères, permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques d'exportation. Les modalités les plus connues d'exportation concertée sont le groupement d'exportateurs et le portage<sup>14</sup>.

### ❖ Les groupements d'exportateurs

Un groupement d'exportateurs est la mise en commun par plusieurs entreprises, non concurrentes, de tout ou partie de leurs activités d'exportation.

Plusieurs formes de groupements existent, auxquels des fonctions relativement différentes sont assignées. Les fonctions peuvent être par exemple les suivantes :

- recherche et mise en commun d'informations ;
- réalisation d'études de marché ;
- prospection centralisée ;
- création d'un bureau d'achat ;
- ventes centralisée ;
- conseil et assistance export ;
- lobbying export.

### ❖ Le portage

Le portage ou piggy-back, également appelé exportation kangourou, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires.

La formule consiste pour une entreprise, une PME en général, qui souhaite aborder un marché étranger (entreprise portée), à demander à une entreprise déjà présente sur ce marché

---

<sup>14</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, op-cit, pp.198-199.

(entreprise porteuse) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur les marchés où elle est implantée.

### **2-1-2-Les stratégies d'accord**

Les stratégies d'accord ne représentent pas forcément d'engagement en capital de la part de l'entreprise, mais elles n'en constituent pas moins un engagement fort et tactique. Trois stratégies sont abordées dans ce point : les transferts de technologies, les licences et les franchises. Nous les étudions respectivement<sup>15</sup>.

#### **2-1-2-1-Les transferts internationaux de technologies**

Le transfert international de technologie est la vente de technologie et du savoir-faire ou know-how qui accompagne la vente d'un produit technique : connaissances, outils, technique, procès. En effet, dans ce type de transaction, le fournisseur doit également transférer à l'acheteur les connaissances qui lui permettront d'utiliser la technologie, de fabriquer tout ou partie du produit en lui transmettant les connaissances nécessaires, les modes d'emploi, en formant le personnel et en assurant une assistance technique.

L'entreprise qui dispose d'un savoir-faire ou d'une technique recourt au transfert de technologie plutôt qu'à la vente de ses produits lorsqu'elle n'a pas les moyens humains, financier, commerciaux pour s'implanter sur un marché à l'étranger.

L'exportateur évite ainsi de supporter le financement d'un investissement direct à l'étranger ainsi que les risques commerciaux associés qui, dans ce cas, sont assumés à l'acheteur. La vente de technologie est aussi parfois imposée par certains pays, notamment les pays en développement soucieux d'aider à leur développement et de réduire ainsi leur dépendance extérieure.

#### **2-1-2-2-La licence**

Le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire en retour d'une rémunération.

La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger.

---

<sup>15</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, op-cit, pp.203- 206.

**2-1-2-3-La franchise commerciale internationale**

La franchise internationale est un mode de présence à l'étranger alternatif à l'investissement direct à l'étranger. Le plus souvent, la franchise internationale est une franchise commerciale ou de distribution.

Elle se définit comme un contrat par lequel l'entreprise exportatrice (le franchiseur) accord au franchisé le droit exclusif de commercialiser des produits ou des services sur une zone géographique définie.

Le franchisé se voit accorder contractuellement certains droits de propriétés tels que nom commercial, enseigne commerciale, marque, symboles, logos, la transmission d'un savoir-faire et un soutien opérationnel en contrepartie d'une rémunération constituée en général d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage du chiffre d'affaires.

**2-2-Les stratégies avec engagement en capital**

Ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement internationale. Il s'agit principalement des alliances stratégiques, de la création de co-entreprise ou joint-venture (JV) et des stratégies d'implantation<sup>16</sup>.

**2-2-1-Les alliances stratégiques**

Une alliance stratégique est principalement caractérisée par l'existence d'une certaine concurrence, ainsi une alliance stratégique peut être définie comme des associations entre plusieurs firmes concurrentes qui choisissent de mener un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences et ressources nécessaires.

En effet, les alliances stratégiques excluent toute idée de se faire concurrence entre elles sur l'activité concernée, de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité.

**2-2-2-La co-entreprise ou joint-venture internationale**

La joint-venture ou co-entreprise est un accord de coopération un ou plusieurs partenaires dans le but de constituer une filiale en commune. Normalement aucun des partenaires ne contrôle majoritairement la joint-venture. Les partenaires partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à la structure commune.

La création d'une joint-venture implique la mise en commun de compétences spécifiques : commerciales (réseaux de distribution), technique (outil de production, licence), managériales ou financière, de la part de chaque partenaire.

---

<sup>16</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, op-cit, pp.210-213.

### 2-2-3-Les stratégies d'implantation à l'étranger

L'implantation internationale peut prendre plusieurs formes. La formule la plus simple est le bureau à l'étranger ou encore la succursale, il s'agit aussi, la création d'une filiale à l'étranger ou l'acquisition d'une entreprise à l'étranger.

#### ➤ **La succursale et le bureau de représentation**

Le bureau de représentation comme la succursale sont des formes d'implantation directe de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce sont des extensions, des services annexes et décentralisés de l'entreprise exportatrice à l'étranger.

#### ❖ **La succursale**

La succursale permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions assumées sont généralement les mêmes que celles dévolues aux filiales. Elles sont à la fois commerciales et logistiques mais aussi destinées à assister une structure de vente existante comme la prospection, la gestion des actions opérationnelles.

#### ❖ **Le bureau de représentation**

Le bureau de représentation permet aussi d'assurer une présence permanente ou temporaire à l'étranger.

Les fonctions généralement assumées sont la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, la vente et la coordination d'un réseau d'agents éventuel, la représentation auprès des pouvoirs publics.

#### ➤ **Création de filiale à l'étranger**

La filiale commerciale ou de distribution est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée par celle-ci. Elle permet d'établir une présence locale permanente dans un marché étranger.

La filiale agit en son nom propre et à ses propres risques. Elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne mais reste fortement dépendante de la maison-mère au niveau stratégique (investissements, définition de la politique commerciale, etc.).

La filiale commerciale est chargée de la totalité des activités commerciales (définition et mise en œuvre de la politique commerciale) et administratives liées à la vente et la logistique.

#### ➤ **L'acquisition d'entreprise à l'étranger**

Pour assurer sa croissance internationale, l'entreprise opte parfois pour la croissance externe avec l'acquisition d'entreprises à l'étranger. Ces opérations peuvent associer des entreprises concurrentes mais aussi des entreprises reliées verticalement dans le processus de production ou encore des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents.

Les opérations de croissance externe sont complexes. Mais elles le sont davantage encore à l'international en raison d'un environnement d'affaires, culturel et linguistique nouveau, de mondes de gouvernance parfois plus complexes, de cadres juridiques et réglementaires différents, de normes comptables qui peuvent différer, de risque de change, ou encore de risques opérationnels accrus.

Pour conclure, le choix stratégique de l'entreprise à l'étranger n'est certainement pas une tâche facile; Plusieurs firmes ne sont retrouvées dans des positions fragilisées pour ne pas avoir abordé cette décision avec prudence ; d'autres n'ont redéfini de stratégies rigoureuses qu'à la suite d'échec.

### **Section 3 : Les facteurs clés de la stratégie d'internationalisation**

Il s'agit ici d'apporter une première réponse aux trois questions de base : où, quand et comment s'internationaliser. Toutes les entreprises doivent se poser ou se reposer ces questions, qui sont également importantes.

#### **3-1-Sélectionner les marchés étrangers**

Le choix entre différents marchés étrangers s'opère en fonction des perspectives de profits offertes par ces marchés. Le potentiel de profit s'évalue sur la base des bénéfices attendus sur ce marché compte tenu des risques associés au pays. La perspective de profits sur un marché étranger fait intervenir plusieurs facteurs comme : la taille du marché en termes démographiques et son évolution, le pouvoir d'achat actuel et futur des clients potentiels, la concurrence exercée par les entreprises locales ou étrangères.

La question des choix de localisation reste donc essentielle et constitue la première des questions à se poser. Deux points sont, dès lors, successivement abordés : les déterminants des localisations à l'étranger puis la méthode de sélection des localisations cibles<sup>17</sup>.

##### **3-1-1-Les déterminants de la localisation des implantations à l'étranger**

La firme localise ses implantations étrangères là où elle estime qu'elles seront le plus profitables. Les facteurs qui interviennent dans la décision de localisation peuvent être classés en quatre catégories :

---

<sup>17</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, op-cit, pp.160-164.

➤ **Le marché et son potentiel**

La taille du marché potentiel est un critère primordial pour les entreprises des secteurs où la concurrence oligopolistique domine. Ces entreprises s'implantent dans différents pays pour produire des biens similaires dans une optique de réduction du coût d'accès au marché local ou de contournement des barrières à l'entrée.

➤ **Les coûts des facteurs de production**

Le coût des facteurs de production est un autre déterminant majeur du choix de la localisation. La logique est alors celle de la segmentation verticale du processus de production avec pour objectif la réduction du coût de production, en particulier, celui de la main-d'œuvre.

➤ **L'attractivité du pays d'accueil**

Les facteurs d'attractivité sont multiples. Des classements de l'attractivité des pays sont publiés régulièrement par divers organismes. Les résultats divergent parfois même sensiblement dans la mesure où les critères retenus diffèrent. Parfois, ces études analysent plus la compétitivité des pays que leur attractivité.

➤ **L'effet d'agglomération**

L'intensité de la concurrence intervient également dans la décision. Les entreprises multinationales ont tendance à se localiser dans la même région : les entreprises attirent les entreprises. Le terme de « cluster d'entreprises » est fréquemment employé pour qualifier ces regroupements.

Les entreprises s'agglomèrent parce qu'elles espèrent profiter ainsi d'externalités positives dites aussi « externalités d'agglomération ».

### **3-1-2-Sélection des localisations ciblent**

Le choix de la localisation géographique de l'implantation à l'étranger suit logiquement un processus séquentiel dans lequel l'entreprise sélectionne d'abord une grande zone géographique, puis le pays, la région et enfin le lieu d'implantation.

### **3-2-Le timing de l'entrée sur le marché**

Les questions du timing d'installation sont à approfondir, à savoir : à quel moment l'entreprise doit-elle entrer sur le marché ? À quelle vitesse doit-elle se déployer sur ce marché ? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre à présent<sup>18</sup>.

#### **3-2-1-Décider du moment opportun d'entrée sur le marché**

Dans ce point, la décision du moment opportun d'entrée sur le marché, s'agit d'être le premier entrant sur ce dernier. La première entreprise entrée sur le marché est appelée

---

<sup>18</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, op-cit, pp.165-166.

l'entreprise pionnière, viennent ensuite les suiveurs, tandis que celle qui arrive alors que de nombreuses concurrentes sont déjà implantées sur le marché est tardive.

Le fait d'être le premier entrant sur le marché, présente à l'entreprise plusieurs avantages dont le premier entrant impose, son nom, sa marque et avec l'effet de volume, le premier entrant réalise des économies d'échelle et abaisse la courbe d'expérience avant les concurrents.

Être le premier entrant présente aussi des inconvénients suivantes : Supportent parfois des coûts dits « de pionnier » que les suiveurs n'auront plus à subir, le premier entrant restera gagnant tant que ses coûts seront inférieurs aux avantages des effets de volumes et de marges.

### **3-2-2-Décider du rythme du déploiement sur le marché**

Le choix de la trajectoire vers l'internationalisation n'est pas indifférent. Quel doit être le rythme du déploiement de l'entreprise sur le marché? Doit-elle se déployer sur le marché rapidement ou lentement ? Opter pour un déploiement rapide implique la mobilisation de ressources financières, humaines, techniques importantes dont l'entreprise ne dispose pas toujours. Les opportunités sont souvent plus nombreuses que les ressources, mais certaines valorisent mieux que d'autres les atouts de l'entreprise.

Par ailleurs, mobiliser des moyens importants pour conquérir un marché étranger, ce qui est toujours aléatoire et risqué, peut se faire au détriment d'autres marchés qui peuvent être aussi prometteurs. C'est pourquoi des entreprises financièrement solides choisissent néanmoins une stratégie prudente et progressive qui leur permet de se familiariser avec le nouveau marché et ainsi de mieux répartir les risques.

### **3-3-Les typologies de stratégies compétitives internationales**

Dans leur processus d'internationalisation, les entreprises adoptent différentes stratégies, les quatre principaux types de stratégies sont : la stratégie internationale, la stratégie globale, la stratégie multidomestique et la stratégie transnationale<sup>19</sup>.

#### **3-3-1-La stratégie internationale**

L'entreprise internationale est une organisation dont le centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine et qui étend ses activités à d'autres pays.

La logique de cette stratégie veut que l'entreprise développe les Compétences et les Connaissances qui permettent la gestion de l'entreprise au niveau national puis procéder à leur

---

<sup>19</sup> Stratégie d'internationalisation- In : [www.academia.edu/11481609](http://www.academia.edu/11481609), consulté le 10/03/2017.



transfert au niveau local dans les unités à l'étranger. Il s'agit avant tout de s'appuyer sur les ressources techniques, humaines et organisationnelles de la société mère, en les valorisant et d'adaptant aux différents marchés locaux.

Cette stratégie doit surtout s'envisager comme la première étape dans le processus de développement international de l'entreprise, avant d'évoluer par la suite vers une stratégie de type multidomestique, globale ou transnationale.

### **3-3-2-La stratégie multidomestique**

L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale. Elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays pour profiter du meilleur dans chaque pays. Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou de développement des contrats de transfert de technologie avec des entreprises étrangers.

En effet, L'entreprise multinationale adopte des stratégies multidomestiques pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux.

Dans ce type d'organisation, les activités commerciales sont différenciées et adaptées au niveau local pour mieux satisfaire les besoins des clients locaux. Les produits ou services sont développés selon les spécificités locales en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché local.

### **3-3-3-La stratégie transnationale**

La stratégie transnationale constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où elle permet à l'entreprise de concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des Marchés ciblés par l'entreprise.

En quelques sortes, l'entreprise transnationale adopte une stratégie globale pour développer un avantage concurrentiel au niveau mondial.

L'objectif principal visé par cette stratégie consiste à bénéficier des avantages de coûts grâce à la coordination générale des activités, tout en veillant à une réactivité et flexibilité pour identifier et exploiter des opportunités locales.

### **3-3-4-La stratégie globale**

La stratégie globale repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale. Donc, l'entreprise ne cherche pas à répondre aux spécificités locales ; elle s'adresse au marché mondial comme à un seul marché.

La stratégie globale se focalise sur l'amélioration de la rentabilité par la réduction des coûts grâce à la standardisation, aux économies d'échelle, à la courbe d'expérience et aux économies liées à la localisation.

Dans le processus d'internationalisation des entreprises, les différentes stratégies adoptées présentent des forces ainsi que des faiblesses, comme la montre le tableau suivant :

**Tableau N° 01 : Forces et faiblesses des stratégies internationales**

Stratégie	Forces	Limites
Stratégie Internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuse les compétences et service de la maison mère</li> <li>• coûts Faible car peu de customisation des produits et des services</li> <li>• Fort degré de coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible capacité d'adaptation aux marchés locaux</li> <li>• Faible capacité à tirer avantage des innovations et besoins des marchés locaux</li> </ul>
Stratégie multidomestique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte capacité d'adaptation des produits et services aux besoins des marchés locaux</li> <li>• Capacité à détecter les opportunités locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible capacité à réaliser des réductions de coûts grâce aux économies d'échelle</li> <li>• Difficultés à transférer les connaissances et les produits entre les filiales et les pays</li> </ul>
Stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte intégration au niveau mondial</li> <li>• Standardisation facteur d'économies d'échelle et de diminution des coûts</li> <li>• Standardisation facilite la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de capacité d'adaptation aux marchés locaux</li> <li>• Concentration des activités sur nombre limité de centres peut conduire à forte dépendance</li> </ul>
stratégie transnationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à réalise des économies d'échelle</li> <li>• Capacité d'adaptation aux marchés locaux</li> <li>• Capacité à localiser les activités dans des localisations optimales</li> <li>• Capacité à accroître l'échange de connaissances et d'expérience entre le siège et les filiales et entre filiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés à déterminer la localisation optimale des activités qui assure coûts bas et qualité</li> <li>• Difficultés à définir l'organisation capable de répondre au besoin d'intégration et au besoin d'adaptation locale</li> <li>• Difficulté à assurer les échanges de connaissances</li> </ul>

**Source :** Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, « Les nouveaux défis de l'internationalisation », 1er édition, Edition de Boeck université, Paris, p172.

Pour conclure, l'ensemble de ces stratégies délivre une typologie synthétique dans laquelle peuvent se retrouver la plupart des entreprises internationalisées, chaque entreprise se doit de formuler sa propre approche stratégique.

L'internationalisation peut être considérée comme une stratégie générique en ce sens qu'elle recouvre, en fait, plusieurs types de stratégies qui s'inscrivent dans un processus.

**Conclusion**

Ce chapitre nous a permis de faire expliquer le concept d'internationalisation, et nous avons constaté que, avant toute démarche stratégique internationale, l'entreprise doit fixer ses objectifs, une fois que, ces objectifs sont tracés, l'entreprise se lance dans l'élaboration de sa stratégie internationale.

En effet, le développement international de l'entreprise est accompagné par le choix d'une approche d'internationalisation, qui va orienter sa stratégie et le développement de son activité à l'international.

L'internationalisation doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise, de développer de nouvelles compétences, de nouveaux savoirs, et cela en répondant à de nouveaux défis.

*Chapitre II :*  
*La compétitivité d'une entreprise*  
*à l'international*

**Introduction**

Dans un environnement mouvant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par des mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, de nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité s'impose pour toute entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa continuité et sa survie.

La compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise des aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels ou potentiels.

En effet, la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne, dont elles résument la capacité d'être fiable et de ce développer par rapport aux autres territoires et entreprises<sup>20</sup>.

Dans ce chapitre, nous allons présenter trois sections, nous allons aborder d'abord, dans la première section, les fondements théoriques de la compétitivité dont la définition, les types, les facteurs et les mesures, ainsi que, la deuxième section sera consacrée aux différents déterminants de la compétitivité, ensuite nous présenterons, dans la troisième section, plus en détail, sur la compétitivité et l'avantage concurrentiel dont les stratégies génériques et le modèle de M .Porter.

**Section 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité**

La compétitivité est le caractère de ce qui est compétitif. C'est l'aptitude d'une entreprise ou d'une organisation, à faire face à la concurrence. Sur un marché donné, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à occuper une position dominante. Sa compétitivité peut être appréciée par l'évolution de sa part de marché<sup>21</sup>.

**1-1-Définition de la compétitivité de l'entreprise**

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

Selon Marc Ingham<sup>22</sup>, au plan de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure aux

---

<sup>20</sup>ZERFA BELKASSEM, « La compétitivité des entreprises Algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », mémoire de magister management, université d'Oran, 2014.

<sup>21</sup>[Http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm), consulté le 24/02/2017.

<sup>22</sup>Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, édition de Boeck université, Paris, 1995, p3.

coûts égaux ou de valeur égale aux coûts inférieurs et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur la longue période.

Mais dans un contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période.

**Olivier Meier**<sup>23</sup> a proposé une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorisent la compétitivité d'une entreprise présentée dans le tableau suivant :

**Tableau N°02 :** Définition de la compétitivité de l'entreprise

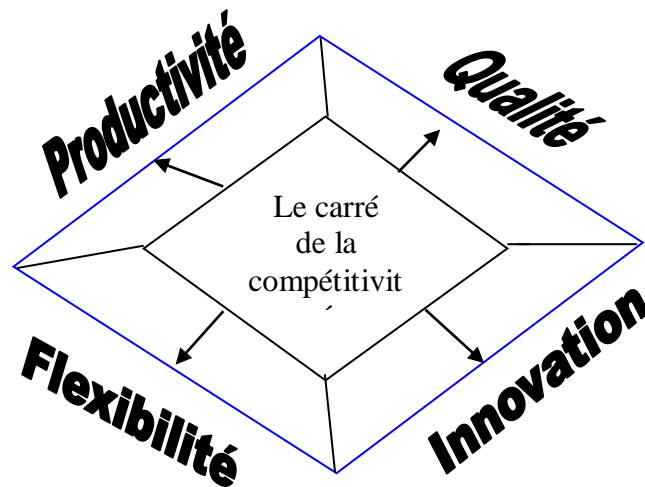
Diminuer les coûts	Capacité de l'entreprise à réduire ces coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à assurer l'organisation du travail et les compétences de la firme.
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise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

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

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

<sup>23</sup>Olivier Meier, op-cite, p10.

Figure N°1 : Le carré de la compétitivité



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

- L'exigence de la productivité<sup>24</sup> consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise, afin de réduire les coûts de revient et donc le prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise.
- L'exigence de la qualité consiste pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits (satisfaction de la clientèle).

Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps (amélioration continue).

- L'exigence de flexibilité consiste à développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent et nouvelle réglementation...).
- Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide par l'opérateurs lui-même et la mise en place des ateliers flexibles.

<sup>24</sup>Olivier Meier, op-cite, p 10-12.

- L'exigence de l'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquiescer et de renforcer ses avantages concurrentiels.
- Parmi ces innovations, on trouve : les innovations de produit ou service, les innovations de procédés et les innovations relatives à l'organisation du travail (process).

### **1-2-Les types de la compétitivité**

En fait la capacité concurrentielle d'une firme reflète son aptitude à gérer au mieux l'évolution du rapport Prix/Qualité.

Celle-ci est généralement décomposée en trois éléments qui sont : la compétitivité-prix, la compétitivité-coût et la compétitivité hors-prix<sup>25</sup>.

#### **1-2-1- La compétitivité-prix**

La compétitivité-prix est l'une des formes de compétitivité qu'une entreprise peut choisir d'utiliser pour vendre plus, elle repose sur la diminution du prix des biens ou services quelle produits, pour lui permettre d'écouler plus vite et plus facilement ses stocks.

Autrement dit, la compétitivité est l'aptitude d'une entreprise à faire face à la concurrence grâce à des coûts plus bas.

On peut dénombrer deux compétitivité prix ;

- La compétitivité prix à l'exportation qui se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'exportation des principaux concurrents et l'indice des prix à l'exportation du pays.
- La compétitivité prix sur le marché domestique qui se mesure par le rapport entre l'indice des prix à l'importation d'un produit et l'indice des prix à la production d'un même produit.

#### **1-2-2- La compétitivité de coût**

La compétitivité de coûts est la compétitivité qui est liée aux coûts de production ; coûts du travail et coûts du capital. Par définition le coût du travail est constitué de toutes les dépenses induites par l'utilisation du facteur travail dans l'entreprise. Il comprend le salaire brut (avec les primes, les congés payés et les cotisations sociales à la charge des salariés) et les cotisations sociales patronales, le coût du capital est le rendement que les investisseurs attendent des fonds qu'ils fournissent pour des investissements.

---

<sup>25</sup> Compétitivité et concurrence-In : [www.doc-étudiant.fr](http://www.doc-étudiant.fr), consulté le 24/02/2017.



**1-2-3- La compétitivité hors-prix**

La compétitivité hors prix, également appelée compétitivité structurelle, est la capacité à imposer ses produits indépendamment de leur prix. Elle recouvre de très nombreux facteurs, tels que la qualité des produits, le contenu en innovation et le design des produits offerts ainsi la capacité de s'adapter à la demande diversifiée : soit par rapport aux goûts, soit par rapport aux revenus = différentes gammes).

Au delà des prix, ces facteurs constituent désormais un critère déterminant au moment de l'acte de l'achat, une bonne image des produits constitue plus que jamais un atout déterminant face à la concurrence internationale rendue difficile.

Au niveau d'un pays, la compétitivité structurelle renvoie à la notion de la spécialisation économique internationale, c.-à-d. la capacité d'adaptation de l'appareil productif national à l'évolution de la demande mondiale et à la dynamique commerciale de l'économie (stratégie de l'entreprise).

Donc, la diversité des produits de l'entreprise est capable de s'adapter aux besoins des agents .Cela peut être vu de deux façons <sup>26</sup>:

- Différenciation verticale des produits : on va offrir une gamme complète d'un produit, adapté à la diversité des revenus.
- Différenciation horizontale : le but est de s'adapter à la diversité des goûts.

Enfin, la compétitivité-prix et la compétitivité hors prix ne s'opposent pas nécessairement. D'une part, parce que le choix de l'acheteur peut dépendre de plusieurs critères, dont le prix : ainsi, des avantages hors prix sont mobilisables uniquement à un niveau de prix jugé acceptable (le fameux rapport qualité-prix).

D'autre part, les deux peuvent se renforcer l'une l'autre. Ainsi, un avantage de prix permet une forte production et donc, bien souvent, des économies d'échelle. Celles-ci entraînent la possibilité d'une plus grande différenciation des produits, ce qui développe un avantage hors prix.

---

<sup>26</sup> Compétitivité et concurrence-In: [www.doc-étudiant.fr](http://www.doc-étudiant.fr), consulté le 24/02/2017.

### 1-3-Les différents facteurs de la compétitivité

L'entreprise possède plusieurs facteurs de compétitivité que l'on peut classer en facteurs de compétitivité prix et compétitivité hors-prix<sup>27</sup>.

#### 1-3-1- Les facteurs de compétitivité prix

Le prix est l'un des facteurs fondamentaux de compétitivité pour l'entreprise. En effet, l'entreprise va chercher à vendre son bien au prix le plus bas possible pour pouvoir gagner des clients et donc des parts de marché afin de baisser le prix et d'obtenir un prix compétitif, l'entreprise a trois solutions :

➤ **Réduire ses coûts de production**

L'entreprise qui parvient à baisser ses coûts de production peut réduire son prix de vente. Une baisse des coûts de production passe soit par une baisse du prix des matières premières (indépendant de l'entreprise), soit par une baisse du coût de la masse salariale, soit par une augmentation de la productivité.

➤ **Réduire ses marges commerciales**

Une entreprise, qui ne peut baisser ses coûts de production, peut réduire sa marge commerciale afin de vendre ses produits moins chers. Cette solution ne peut être adoptée que momentanément, car elle peut entraîner à terme une dégradation de la santé financière de l'entreprise.

➤ **Profiter des différences de change**

L'entreprise qui exporte peut profiter des différences de change qui existent entre sa monnaie nationale et celle du pays dans lequel elle vend ses produits. Ainsi, les Etats qui pratiquent des dévaluations compétitives renforcent-ils la compétitivité de leurs entreprises.

#### 1-3-2- Les facteurs de la compétitivité hors-prix

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

➤ **La qualité**

La qualité des produits est un facteur de compétitivité important. Ainsi, de nombreuses entreprises se permettent de vendre leurs produits plus chers que leurs concurrents car elles proposent une qualité supérieure.

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

Il faut être capable de s'adapter à la demande. L'organisation du travail consiste dans les différents systèmes mises en place dans les entreprises pour accroître la productivité, grâce à une

---

<sup>27</sup> Compétitivité et concurrence-In : [www.doc-étudiant.fr](http://www.doc-étudiant.fr), consulté le 24/02/2017.

utilisation plus rationnelle du travail l'organisation de la production qui va lui permettre d'économiser du travail et d'augmenter la productivité.

➤ **L'investissement immatériel**

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

➤ **Différenciation du produit**

Beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leurs concurrents en différenciant leurs produits. Cela va passer par un conditionnement différent, de la publicité, une image associée aux produits...etc.

➤ **Les services aux clients**

Certaines firmes axer leur politique commerciale sur le service rendu à la clientèle, cela leur permet d'être plus compétitives que l'autre.

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

Le progrès technique est l'ensemble des causes de la croissance de la productivité du travail. Même si un produit est cher, le consommateur va l'acheter puisqu'il est innovant et nouveau. Un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.

➤ **Image de marque de l'entreprise**

Lui permet de vendre ses produits plus chers que ses concurrents.

➤ **La politique économique**

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

#### **1-4-Les mesures de la compétitivité**

Il n'y a pas d'indicateurs officiel unique de la compétitivité. Celle-ci peut être évaluée en fonctions de nombreux indicateurs, qui varient selon l'acteur économique concerné et l'approche retenue et qui, de surcroit, peuvent être combinés entre eux.

Les économistes distinguent souvent deux types de mesure de la compétitivité, tant pour les États que pour les entreprises<sup>28</sup>.

❖ **Pour une entreprise**

La compétitivité d'une entreprise peut être mesuré par :

- Les parts de marchés que l'entreprise parvient à conserver ou à gagner par rapport à ses concurrents.

---

<sup>28</sup>[www.c/.com/définition-compétitivité.Jsp](http://www.c/.com/définition-compétitivité.Jsp) consulté le 24/02/2017.

- La rentabilité : c'est le rapport entre les revenus (gains) procurés par l'activité de l'entreprise et les capitaux investis (fonds propres).
- La productivité : c'est le rapport entre la quantité de biens et services produits par l'entreprise et la moyenne mise en œuvre pour y parvenir (niveau de travail et de capital).

❖ **Pour un Etat**

La compétitivité d'un Etat est l'aptitude d'un territoire à maintenir et à attirer les activités et investisseurs au service de l'amélioration durable du bien être des populations concernées.

Celle-ci peut être mesuré par :

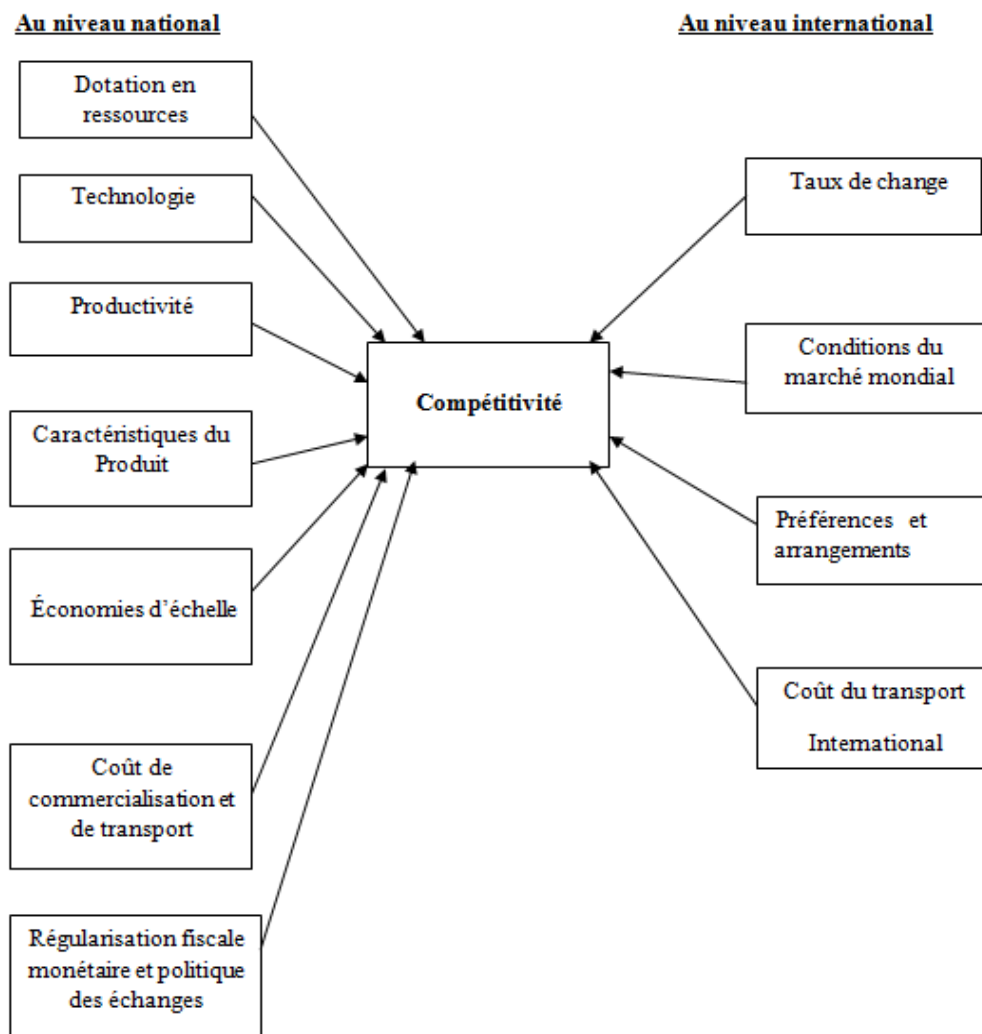
- La part des exportations d'un Etat dans les exportations mondiales ou dans une région du monde.
- Le prix comparé des exportations : c'est le rapport entre les prix des produits et services exportés par un pays et ceux des produits et services importés par lui.
- Le taux de pénétration : c'est le rapport entre les importations et le marché intérieur d'un pays. C'est un indicateur de la dépendance d'un pays à l'extérieur.
- Le taux de couverture : c'est le rapport entre la valeur des exportations et la valeur des importations entre deux pays ou deux zones.

Pour conclure, La compétitivité est donc un impératif pour l'entreprise qui peut se manifester à différents niveaux : prix, qualité du produit, organisation et fonctionnement de l'entreprise, etc. Cependant, pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit maîtriser les facteurs sur lesquels elle peut agir.

**Section 02 : Les déterminants de la compétitivité à l'international**

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants nationaux et internationaux. Et dans la figure qui suit, nous allons présenter ces différents facteurs.

**Figure N° 02 :** Les déterminants de la compétitivité



**Source :** LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), le future des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranée : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57, P 31.

D'après la figure N°2, la compétitivité est déterminée par un ensemble de facteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. A l'échelle nationale, les dotations en ressources, la technologie, la productivité, les caractéristiques du produit, économies d'échelle, coûts de commercialisation et de transport, la régulation fiscale et monétaire et enfin la politique des échanges semblent être les facteurs les plus importants qui conditionnent la compétitivité d'une industrie et/ou d'une entreprise. A l'échelle internationale, on trouve le taux de change, conditions du marché mondiale, préférences et enfin les coûts de transport international.

### **2-1-Au niveau national**

A l'échelle nationale, on trouve<sup>29</sup> :

#### **2-1-1-Les dotations en ressources**

Il s'agit des ressources naturelles (terre, climat, eau, etc. ) Et les ressources en capital humain qui sont des facteurs déterminants de la compétitivité d'un produit ou d'une entreprise donnée. Notons que la qualité de la gestion peut être un facteur du succès ou de l'échec de ces unités.

#### **2-1-2-La technologie**

L'efficacité du processus de production et le progrès technique impliquent une productivité des facteurs plus élevée. Ce qui détermine l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné.

L'investissement dans la recherche et le développement des nouvelles techniques plus appropriées peut conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité.

#### **2-1-3-Les caractéristiques du produit**

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est plus vrai que le produit est différencié.

#### **2-1-4-Les économies d'échelle**

La productivité des ressources et donc le coût marginal varie avec le niveau de production d'un produit donné. Ainsi, l'économie d'échelle est un facteur non négligeable dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donnée.

---

<sup>29</sup>LACHALLAL L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), le futur des échanges agroalimentaires dans le bassin méditerranéen : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57, pp. 31-32.

**2-1-5-La régulation et les politiques d'échanges**

Les mesures de politique de l'état ont également des effets profonds sur la compétitivité d'une industrie ou d'un produit donné. Par exemple, les politiques fiscales et monétaires (taxation, taux d'intérêt, contrôle de l'inflation), la politique interventionniste de l'état (subvention) et celle des échanges commerciaux avec l'extérieur (tarifs, quotas, etc.), ont toutes des influences sur la compétitivité des différents produits.

**2-2-Au niveau international**

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

**2-2-1-Le taux de change**

Le taux de change<sup>30</sup> est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une devise par rapport à une autre. Or, les variations du taux de change (appréciation ou dépréciation) influencent fortement la capacité d'une économie à tenir ou accroître ses parts de marché et à affronter la concurrence, particulièrement au niveau des prix. Tout d'abord, les variations du taux de change ont un effet sur le commerce extérieur car elles influencent le prix des exportations et des importations.

Lorsqu'une monnaie prend de la valeur par rapport aux autres devises, le prix des importations libellé en monnaie nationale diminue et au contraire le prix des exportations libellé en devises augmente : cela doit faire augmenter les quantités importées et diminuer les quantités exportées.

Inversement, une perte de valeur de la monnaie nationale devrait permettre d'améliorer la compétitivité-prix des producteurs résidents mais elle renchérit le coût des importations.

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

**2-2-2-Les conditions du marché mondial**

L'ouverture des premiers marchés doit être institutionnalisée par une réglementation économique internationale effectuée par une organisation internationale. L'ouverture des autres

---

<sup>30</sup><http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>, consulté le 17/04/2017.

marchés s'avère être le résultat de la concurrence internationale des systèmes régulateurs nationaux<sup>31</sup>.

Donc, à l'échelle internationale ou plutôt mondiale, le développement le plus important en vue de l'établissement des règles du marché mondial s'avère être la dérégulation du commerce international des marchandises et des services, d'une part, et la dérégulation des contrôles des opérations de changes et des transactions au sein du marché des capitaux, d'autre part.

Le premier développement est fondé sur l'institutionnalisation du système GATT/OMC qui aboutit à l'ouverture des marchés nationaux par une réglementation qui soumet les politiques et les réglementations nationales du commerce international aux principes légaux qui sont convenus entre les parties contractantes de l'OMC . En somme, la réglementation du droit international économique dans le cadre de l'OMC est fondée sur un mécanisme de négociations entre les États nationaux, c'est-à-dire entre les gouvernements représentant les intérêts nationaux.

En ce qui concerne le second développement, on peut constater l'absence d'une organisation internationale équivalente en vue de la sauvegarde de l'ouverture des marchés nationaux financiers.

### **2-2-3-Le coût de transport international**

Dans les échanges internationaux, le coût de déplacement des biens, qui comprend le coût de transport plus au coût d'assurance et du stockage, varie en fonction du mode de transport choisi (maritime, aérien, ferroviaire et routier) et de la distance, mais aussi des caractéristiques des biens (poids, fragilité, valeur, durabilité...) et de la quantité transportée<sup>32</sup>.

En transport de marchandise, le prix du transport représente un coût que l'utilisateur cherchera à maîtriser pour des considérations logistiques et commerciales. Le transporteur, quant à lui, doit impérativement couvrir son coût, tout en espérant dégager une marge.

### **2-3-Autres déterminants**

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

---

<sup>31</sup>BEHRENS PETER, Revue internationale de droit économique, Edition de Boeck supérieur, France, 2003/3-4, p 18.

<sup>32</sup>Christophe Gouel, Hassan Salman & Nina Kousnetzoff, « Commerce international et transports : Tendances du passé et prospective 2020 », N°2008-28, Décembre 2008, p 10.



**2-3-1-L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise**

L'innovation est l'action d'innover, c'est-à-dire d'introduire quelque chose de nouveau, peut prendre deux formes à savoir l'innovation de produit et l'innovation de procédé, l'innovation de produit se caractérise par l'introduction sur le marché d'un produit (bien ou service) nouveau ou nettement modifié. L'innovation de procédé se définit par l'introduction dans l'entreprise d'un procédé de production, d'une méthode de fourniture de services ou de livraison de produits, nouveaux ou nettement modifiés<sup>33</sup>.

Donc, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents.

L'innovation est donc un facteur clé de la compétitivité puisque elle permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés, ainsi, gagner des parts de marché en commercialisant de nouveaux produits et services, elle leur permet également de réaliser des gains de productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits et leur adaptation au marché et donc de gagner en compétitivité dont l'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

En effet, l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

Pour conséquent, l'innovation est le produit du passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise. De ce fait, les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles leur permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché, donc, l'innovation détermine la stratégie de l'entreprise.

**2-3-2-La taille est aussi un facteur déterminant de la compétitivité**

Tout d'abord, la taille des entreprises a été souvent assimilée comme une condition nécessaire de la compétitivité (surtout la compétitivité par les coûts), c'est ainsi que les firmes s'efforcent d'accroître le volume de leur activité afin d'améliorer leur position concurrentielle sur le plan des coûts. Ceci d'une part parce que la domination par les coûts n'est nullement un passage obligé vers la compétitivité, ni même le seul passage vers la compétitivité et d'autre part, parce que la taille n'est plus une condition suffisante ni même une condition nécessaire de la compétitivité. En effet, l'observation courante des économies permet de constater la coexistence

---

<sup>33</sup><http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdissert.pdf>, consulté le 12/04/2017.

d'organisations de taille différentes qui se battent pour être compétitives avec des caractéristiques différentes dans l'obtention, la création ou la valorisation de l'avantage concurrentiel<sup>34</sup>.

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

✓ **The big is better (le grand est meilleur)**

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

✓ **The Small is beautiful (le petit est beau)**

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

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

### **2-3-3-La technologie de l'information et de la communication(TIC)**

Plusieurs auteurs ont conclu sur l'importance de l'utilisation des TIC dans les entreprises et leur impact sur l'accroissement de la productivité et leur renforcement de leur compétitivité, dont TIC est constitué comme un enjeu majeur dans le développement économique des entreprises<sup>35</sup>.

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

Ensuite, l'adoption des TIC permet le développement du marché de l'entreprise, dont l'utilisation de l'internet a offerts aux entreprises une possibilité de promouvoir leur

---

<sup>34</sup>Jean-Michel Sahut et Ben Mlouka Selma, « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité de entreprises? », La Revue des sciences de gestion, éditeur : Direction et Gestion (la RSG), 2008/5(N°233), pp.28-37.

<sup>35</sup>Bekour Farida, « les enjeux du développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises », El Jadida, Mars 2014, pp.4-7.

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

Enfin, à travers ce qu'on nous avons présentés dans cette section, nous avons constaté qu'une entreprise ne peut pas devenir du jour au lendemain compétitive, et que pour devenir compétitive, l'entreprise doit savoir exploiter de la meilleur manière, les facteurs internes et externes qui sont à la disposition et de tracer son chemin dans le bon sens.

### **Section 03 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel**

Dans un environnement très concurrentiel, l'organisation assure sa survie par sa capacité à s'adapter (flexibilité), mais aussi à faire face à la concurrence (compétitivité).On dit alors que, pour être compétitive, l'organisation doit développer des avantages concurrentiels par rapport aux autres.

A l'avantage concurrentiel est au cœur de toute stratégie, chaque firme doit choisir le type d'avantage qu'elle cherche à avoir sur les autres protagonistes dont la firme peut acquérir un avantage par les coûts ou la façon dont elle peut se différencier ainsi que la focalisation.

#### **3-1- Les stratégies concurrentielles (stratégies génériques)**

Les stratégies génériques sont les différentes stratégies concurrentielles qu'une entreprise peut déployer sur chacun de ses Domaines d'Activité Stratégique (DAS) afin d'y obtenir un avantage concurrentiel.

L'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit pour une entreprise ou à capter les ressources nécessaires à son existence pour une organisation publique.

Il est intéressant de bien comprendre en quoi consiste un avantage concurrentiel, ce qui en fait revient à se poser la question suivante :

Quelles sont les stratégies qu'il est possible de mettre en œuvre pour se positionner en face de la concurrence ?

Michael Porter nous propose trois types possibles de stratégie face à la concurrence : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de la différenciation et la stratégie de la focalisation<sup>36</sup>.

### **3-1-1-La stratégie de domination par les coûts**

Quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de domination globale par les coûts, elle ne cherche à se distinguer de ses concurrents que sur un seul élément: le prix.

Donc, cette stratégie consiste à rechercher l'avantage concurrentiel en produisant à des coûts inférieurs (coûts de production, coûts administratifs, coûts commerciaux, etc.). Cela lui permet de proposer à ses clients un prix avantageux et plus bas (à ceux des concurrents), à niveau de qualité équivalente.

Dans une situation favorable au niveau des coûts, l'entreprise défend :

- Contre les agressions des concurrents, car lorsque ses rivaux auront épuisé leurs ressources dans le conflit, elle, en raison de ses coûts faibles, pourra continuer à faire des profits ;
- Contre des clients puissants, parce que les clients ne peuvent exercer leurs pouvoirs que s'ils réussissent à trouver des concurrents de la firme proposant des prix plus bas ;
- Contre les fournisseurs puissants, car un coût peu élevé accroît la flexibilité lorsqu'il faut faire face à des hausses de prix des facteurs de production.

De plus, une situation de coûts faibles implique souvent des obstacles à l'entrée importants (économie d'échelle, droits de douane, emplacement favorable) et assure à la firme, vis-vis des produits de remplacement, une position favorable que celle de ses concurrents.

Cette stratégie n'est toutefois pas dépourvue de risques, parmi les principaux rappelons :

- Le progrès technique qui annihile l'effet des investissements passés et de l'expérience ;
- L'effet d'apprentissage supérieur qu'obtiennent les tard-venus dans le secteur, en raison du phénomène d'imitation ou de la possibilité qu'ils ont investi dans des installations plus modernes ;
- L'incapacité à imaginer d'autres produits, par suite d'une focalisation trop forte sur tout ce qui est réduction de coûts ;
- Les manœuvres des concurrents qui, par une politique de différenciation, réussissent à segmenter le secteur ;
- Une rivalité qui peut dégénérer en guerre des prix et rendre la stratégie ruineuse.

---

<sup>36</sup>Michel Gervais « la stratégie de l'entreprise », 5ème édition, economica, 2003, p126-128.

**3-1-2- La stratégie de la différenciation**

Quand une entreprise se positionne sur le marché avec une stratégie de différenciation, elle ne cherche à se différencier de ses concurrents que sur des éléments autres que les prix (par exemple, la qualité du produit, sa fiabilité, les options, etc.).

Donc, cette stratégie consiste à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur, de façon à fidéliser la clientèle et obtenir un surprix.

Une stratégie de différenciation met l'entreprise à l'abri :

- Des concurrents, en raison de la faible sensibilité des clients à la variable prix et de leur fidélité à la marque ;
- Du pouvoir des fournisseurs, en raison des marges plus élevées qu'elle réussit à obtenir ;
- Des pouvoirs des clients, puisqu'aux yeux de ces derniers et de la fidélisation qu'elle protège mieux la firme contre les attaques des produits de substitution.

Bien évidemment, cette orientation n'est pas exempte de risque :

- L'écart de coûts entre les concurrents dont les coûts sont faibles et l'entreprise qui se différencie peut devenir trop importante pour que les consommateurs restent fidèles à la marque ;
- Le facteur de différenciation peut perdre son importance (suite par exemple, à une évolution des goûts des consommateurs) ;
- La différenciation introduite est assez facilement imitable ;
- La stratégie ne peut rester statique ; il faut être capable de s'adapter aux évolutions venant du comportement des clients ou des offres concurrents, ce qui suppose d'avoir une bonne aptitude à innover.

**3-1-3- La stratégie de focalisation**

Cette stratégie est différente des deux premières stratégies, parce que la compétition repose sur le choix d'une cible étroite, elle consiste à spécialiser sur un groupe de client, un type de produit, une zone géographique, et à occuper sur ce segment particulier une position imprenable, grâce à une situation de coût avantageuse, au caractère fortement différencié des prestations fournies ou aux deux à la fois.

Donc cette stratégie, la focalisation fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible. Ainsi, la focalisation fondée sur la différenciation qui consiste à se différencier dans le segment cible<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup>Michael Porter « l'avantage concurrentiel, comment devancer des concurrents et maintenir son avance », 1ère édition, Dunod, Paris, 1999, P27.

Elle peut correspondre à des offres visant une clientèle aisée, à des offres minimalistes réservées aux acheteurs les plus démunis ou à une spécialisation sur des clients dont les besoins sont particuliers.

Les risques afférents à cette stratégie sont les suivants<sup>38</sup> :

- Les concurrents dans l'activité est large peuvent réussir à abaisser considérablement leurs prix et ruiner ainsi l'avantage de coûts qu'il y avait à servir une cible restreinte ou remettre en question la différenciation permise par la focalisation ;
- La différence entre les produits souhaités par la cible stratégique et ceux désirés par l'ensemble du secteur peut se rétrécir ;

Certains concurrents peuvent découvrir d'autres possibilités de segmenter la cible cernée et dépasser ainsi la stratégie utilisée.

### **3-2-Le modèle de M. Porter**

Selon cette approche, M. Porter cherche à doter l'entreprise d'un avantage concurrentiel en analysant sa chaîne de valeur (diagnostic interne) au regard de cinq forces concurrentielles sur son marché (diagnostic externe).

#### **3-2-1- La chaîne de valeur**

Faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel revient à identifier la chaîne de valeur permettant d'être compétitif dans le secteur.

Par définition, la chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les différentes activités clés créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise<sup>39</sup>.

Selon Porter, la chaîne de valeur repose sur l'enchaînement, la succession d'activités étape par étape, jusqu'au produit ou service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

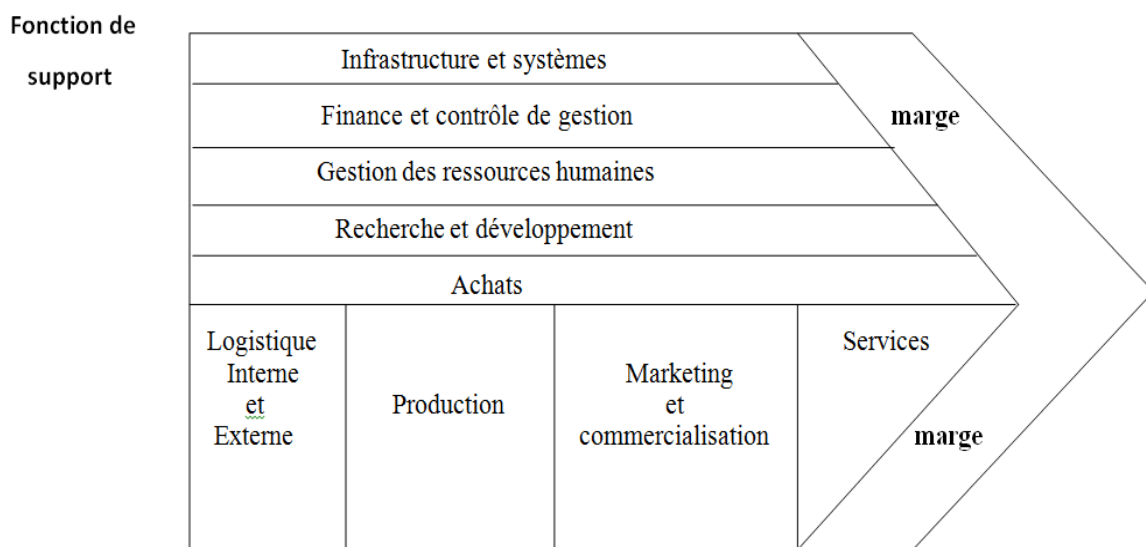
Toute firme peut se concevoir comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit. L'ensemble de ces activités, comme la montre la figure suivante, peut être représenté par une chaîne de valeur.

---

<sup>38</sup>Michel Gervais, « La stratégie de l'entreprise », op-cite, p129.

<sup>39</sup>[www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaîne-de-valeur](http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaîne-de-valeur), consulté le 26/02/2017.

Figure N° 03 : La chaîne type de valeur



**Fonction opérationnelles**

Source : Michel Gervais, op-cite, p56.

D'après ce modèle, la structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités bien distinctes. M. Porter a condensé cette analyse dans un modèle générique composé de neuf grandes fonctions génératrices de valeur : **cinq activités de base** et **quatre activités de soutien**.

Les activités principales, recensées en bas de la figure° 03, sont celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après – vente, donc, les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final.

Elle assure l'offre et se partagent en cinq grandes fonctions<sup>40</sup> :

➤ **La logistique interne**

La logistique interne consiste la réception, stockage et affectation des moyens de productions nécessaires au produit (manutention, contrôle des stocks, renvoi aux fournisseurs,...etc.) ;

➤ **La production**

La production c'est la transformation des moyens de production en produit fini (y compris l'entretien des machines, l'emballage, le contrôle de qualité) ;

<sup>40</sup>Michael Porter, op-cite, P57.

➤ **La logistique externe**

La logistique externe consiste à la Collecte, stockage et à la distribution physique des produits aux clients ;

➤ **La commercialisation et la vente**

La commercialisation et la vente se sont des Activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, comme la publicité, la promotion, la force de vente, la sélection des circuits de distribution, les relations avec les distributeurs et la fixation des prix ;

➤ **Les services**

Les activités associées à la fourniture des services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, comme l'installation, la réparation, la formation, la fourniture de pièces de rechange et l'adaptation du produit.

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assumant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise.

Les activités de soutien se composent, en outre<sup>41</sup> :

➤ **Les approvisionnements**

Les approvisionnements se rapportent à la fonction d'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme et non aux moyens de productions eux-mêmes. Les moyennes de production achetés comprennent les matières premières, les fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tel que des machines des équipements de laboratoire...etc. ;

➤ **Le développement technologique**

Le développement technologique Joue un rôle très important pour l'avantage concurrentiel dans tous les secteurs, en effet, toutes les activités créatrices de valeur incorporent une technologie, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, de procédures ou de technologie intégré dans des équipements de traitement ou de transformation.

Ainsi que, passe par une gamme d'activités qui peut regrouper généralement dans un ensemble d'efforts visant à améliorer le produit et le processus de production.

---

<sup>41</sup> Michael Porter, op-cite, pp.58-61.



➤ **La gestion de ressources humaines**

La gestion de ressources humaines influence sur l'avantage concurrentiel de toute firme par le rôle qu'elle joue dans la détermination des compétences et des motivations des employés et dans le coût de l'embauche et de la formation.

En effet, elle s'appuie à la fois sur les différentes activités principales et de soutien (comme le recrutement d'ingénieurs) et l'ensemble de la chaîne de valeur (comme les négociations collectives).

➤ **Les infrastructures de la firme**

On considère parfois l'infrastructure de la firme uniquement comme des « frais généraux », malgré ces infrastructures peuvent être une source puissante d'avantage concurrentiel.

En effet, l'infrastructure de la firme se compose d'un certain nombre d'activités qui comprennent la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le juridique, les relations extérieures et la gestion de qualité.

### **3-2-2-Les cinq forces concurrentielles**

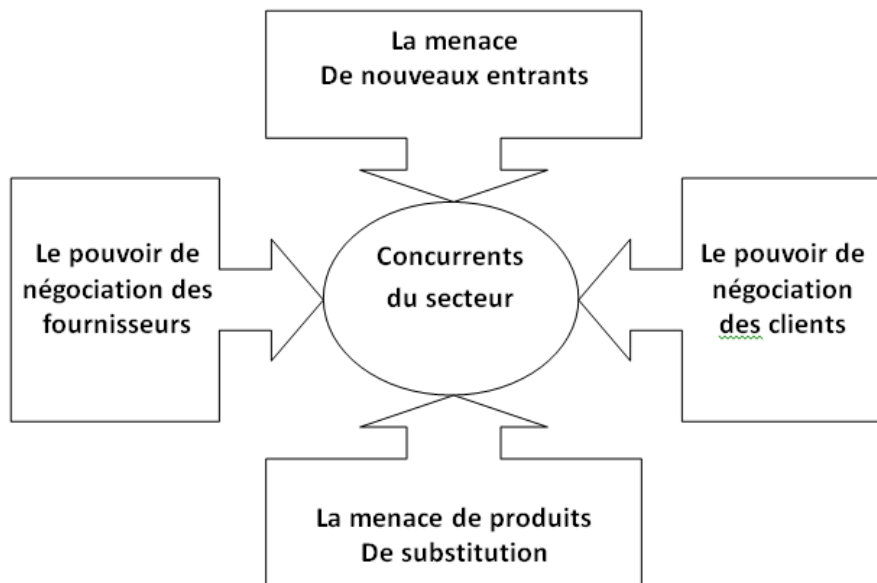
Le choix d'une stratégie dépend, d'abord et avant tout, de la nature et de l'intensité de la concurrence qui se manifeste dans le secteur. L'étude des forces du jeu concurrentiel est donc un préalable à toute réflexion stratégique et consiste à évaluer les facteurs qui structurent la dynamique concurrentielle dans un domaine d'activité donnée.

La figure suivante montre que, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces : la menace des nouveaux entrants, le degré de rivalité entre les concurrents existants, la pression exercée par des produits de substitutions, le pouvoir de négociation des clients et le pouvoir de négociation des fournisseurs<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup>Michel Gervais, op-cite, pp.106-112.

Figure N° 04 : Les cinq forces concurrentielles de M .Porter



Source : Michael Porter, op-cite, P15.

### 3-2-2-1-La menace des nouveaux entrants

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place. Et donc une réduction de la rentabilité.

La menace effective qu'ils représentent pour les firmes déjà implantées dépende :

- Du niveau des barrières à l'entrée présentée dans le secteur ;
- De la réaction à laquelle l'entrant potentiel s'attend de la part des concurrents existant.
- ❖ L'existence des barrières à l'entrée

Six facteurs peuvent être à l'origine d'obstacles à l'entrée dans un secteur.

- Des économies d'échelle :

Les économies d'échelle ont un caractère dissuasif pour les nouveaux entrants, car elles les obligent soit à démarrer sur une vaste échelle et à risquer une réaction violente des firmes existantes, soit à démarrer sur une petite d'échelle et à encourir un désavantages de coûts.

Elles correspondent à la baisse du coût unitaire qui survient lorsque se met à produire en grandes quantités.

- Une différenciation du produit :

Elle signifie que les firmes déjà en place ont réussi, par l'intermédiaire d'une combinaison originale de ressources (publicité) et de compétences (services rendus au client, le savoir-faire technologie, logistique ou commerciale), à se créer une notoriété et fidéliser leur clientèle.

- Des besoins en capitaux importants :

Ils constituent un droit d'entrée élevé, surtout lorsque des ressources financières énormes doivent être englouties dans des installations, mais aussi des dépenses risquées ou irrécupérables (frais de recherche et développement, les coûts de démarrage).

- Des coûts de transfert :

Ce sont les coûts immédiats que l'acheteur doit supporter pour passer du produit des concurrents en place à celui du nouvel entrant (besoin d'assistance technique, temps d'adaptation de la main d'œuvre).

- Un accès difficile aux circuits de distribution :

Les concurrents existants peuvent accaparer totalement les circuits de substitution ou entretenir avec eux des relations privilégiées (liens d'exclusivité, technique du référencement).

- Des désavantages de coûts indépendants de la taille :

Les firmes déjà en place peuvent bénéficier de brevets, d'un accès privilégié aux matières premières, d'emplacements favorables, de subventions, d'un effet d'expérience se traduit par des coûts plus bas, etc.

#### ❖ **La riposte à laquelle l'entrant potentiel s'attend :**

Si l'entrant potentiel s'attend à ce que les concurrents existants réagissent vigoureusement à son arrivée, il sera peu tenté d'entrer.

D'après Michel Gervais, une riposte d'envergure peut raisonnablement envisager, lorsque :

- Le passé n'est fait que de réactions vigoureuses à l'égard des entrants ;
- Les firmes établies disposent de ressources substantielles pour réagir ;
- Les firmes déjà en place ont engagé des fonds importants dans le secteur ;
- La croissance du secteur est faible (l'arrivée de la nouvelle firme risque de se traduire par une chute des ventes et de la rentabilité pour les entreprises déjà établies).

#### **3-2-2-2-Le degré de rivalité entre les concurrents existants**

La rivalité entre les firmes déjà en place prend la forme de concurrence sur les prix, d'introduction de produits nouveaux, d'une amélioration des services ou des garanties consenties aux clients, le tout dans le but d'obtenir une position avantageuses.

Une rivalité intense est souvent la résultante de l'interaction partielle ou totale des facteurs qui suivent :

- Des concurrents nombreux et approximativement de même taille. Lorsque les forces en présence apparaissent équilibrées, l'espoir de victoire est plus grand et les appétits peuvent s'en trouver aiguisés.
- Des coûts fixes ou des coûts de stockage élevés. Des coûts fixes importants incitent les firmes à utiliser pleinement leurs équipements ; aussi, dès que des capacités excédentaires se font jour, les stratégies de réduction de prix deviennent séduisantes. Lorsque le produit est très difficile ou coûteux à stocker, les entreprises sont également tentées de faire des sacrifices de prix pour maintenir leurs ventes.
- L'absence de différenciation ou de coûts de transfert. La différenciation des produits vise à fidéliser la clientèle et à créer une couche protectrice contre les attaques des concurrents ; les coûts de transfert ont une incidence similaire.
- Des compétiteurs divers. « Des concurrents dont les stratégies, les origines, les personnalités et les relations avec les sociétés mères sont diverses, ont des objectifs différents et des stratégies différentes en ce qui concerne la manière de lutter contre la concurrence ».

### **3-2-2-3-La pression exercée par des produits de substitution**

La menace est susceptible de prendre plusieurs formes:

- Le remplacement du produit par un autre est direct (la substitution de la lettre par le fax, du fax par l'e-mail) ;
- La substitution est indirecte (le développement de l'e-mail rend la vente de timbres moins nécessaire) ;
- Les produits sont en compétition, bien qu'ils correspondent à la satisfaction des besoins différents. À titre d'exemple : les fabricants de meubles sont en concurrence avec des clubs de vacances dans le revenu des ménages.
- L'apparition d'un substitut oblige l'entreprise à réduire ses prix, à acquérir des nouvelles compétences ou à se retirer du domaine, si la nouvelle technologie est très différente et qu'elle entraîne un écart de performance trop important.

### **3-2-2-4-Le pouvoir de négociation des clients**

Les clients, essayant d'obtenir des réductions de prix négocient des services plus étendus ou de meilleure qualité, jouent un concurrent contre l'autre. Toutes ces actions s'exercent au

détriment de la rentabilité de l'activité, et leur intensité est fonction du pouvoir détenu par les différents groupes de clients.

Un groupe de client sera puissant, s'il se trouve dans l'une des situations suivantes:

- Il achète des quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur ;
- Les produits achetés au secteur représentent une part importante des coûts ou des achats des clients. Dans ce cas, le client n'hésitera pas à se renseigner pour obtenir les meilleurs prix ;
- Les coûts de transfert, auxquels le groupe de clients se trouve confronté en changeant de fournisseurs, sont peu élevés ;
- Les clients ont une rentabilité faible. Celle-ci les incite à réduire le coût de leurs achats, en négociant des prix bas ;
- Les clients sont des détaillants qui peuvent exercer une influence sur les décisions d'achats des consommateurs. Leur pouvoir de marchandage à l'égard des fabricants est donc plus élevé.

### **3-2-2-5-Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Les fournisseurs ont la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, en augmentant leurs prix, en réduisant la qualité des produits livrés ou en modifiant leurs conditions de vente.

Un groupe de fournisseurs sera puissant si:

- Celui-ci est plus concentré que le secteur auquel il vend(en vendant à des clients plus dispersés, la liberté de main d'œuvre sur les prix, la qualité et les conditions d'achat augmente) ;
- Il n'est pas obligé de lutter contre des produits de substitution lorsqu'il vend au secteur ;
- La branche d'activité est un client négligeable du groupe ;
- Ses produits sont un moyen de production important dans le secteur –client. Les fournisseurs dispose aussi d'un plus grand pouvoir, si les produits qu'il livre ne sont pas stockables ;
- Le groupe de fournisseurs a différencié ses produits ou établi des coûts de transfert (réduisant ainsi les possibilités de jouer un fournisseur contre l'autre).

La main d'œuvre est également un fournisseur capable d'exercer une grande influence dans nombreux secteurs. « Des employer très compétents et qu'il est difficile de trouver sur le marché, ou une main d'œuvre fortement syndiquée peuvent prélever par leurs négociations, une part substantielle des profits potentiels d'un secteur ».

Pour conclure, l'étude des forces du jeu concurrentiel n'est qu'un premier diagnostic de la structure d'un secteur. Une analyse approfondie demande de repérer les principaux comportements et les sources d'avantages concurrentiels qui se manifestent en son sein.

**Conclusion**

Ce présent chapitre nous a permis d'expliquer la notion de la compétitivité, en mettant en lumière ses principaux fondements théoriques, nous avons constaté que la compétitivité devient plus que nécessaire pour répondre aux exigences de la concurrence internationale.

Alors, les nations doivent consolider, voir améliorer leur position compétitive, et s'adapter aux jeux du marchés, à chaque étape de la mondialisation et sur le savoir de recherche des méthodes d'amélioration de leur compétitivité sur les marchés mondiaux, à travers de la construction d'avantages compétitifs qui sont à la base de la création de richesse.

*Chapitre III :*  
*Etude de cas sur les*  
*déterminants de la compétitivité*  
*de l'entreprise CEVITAL à*  
*l'international*

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

### **Introduction**

Pour répondre à la problématique de notre recherche, nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL, et pour bien mener notre stage nous avons opté pour une démarche méthodologique qui répond en premier lieu à la présentation de l'objet de cette étude et la nécessité de bien structurer ce travail.

Nous avons réparti ce présent chapitre en trois sections. La première section consiste à présenter l'organisme d'accueil. Dans la deuxième section nous aborderons l'interprétation du questionnaire établi au sein de l'entreprise CEVITAL. Enfin, la troisième section sera consacrée à l'étude de cas sur les déterminants de la compétitivité du sucre blanc à l'international.

### **Section 01 : La présentation de l'organisme d'accueil (CEVITAL)**

Cette section sera consacrée à la présentation de l'entreprise CEVITAL et de porter une image sur son historique, sa situation géographique, ses objectifs, ses activités et produits, ainsi que la présentation de ses différents directions.

#### **1-1-Historique et présentation de CEVITAL**

Pour la position de CEVITAL dans la chaîne alimentaire, elle est parmi les entreprises Algériennes, qui ont vu le jour dès l'entrée du pays dans l'économie de marché.

CEVITAL est une entreprise privée, sous classification juridique, d'une société par action (SPA), créée en 1998 par des fonds privés, avec un capital de 970.000.000.00DA, dont ses principaux actionnaires sont ISAAD REBRAB et ses fils,

Cette entreprise contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale et vise à s'imposer dans le marché, en offrant une large gamme de produits de qualités.

#### **1-2-La situation géographique**

L'entreprise CEVITAL est implantée au sein de port de Bejaia, à proximité de la route nationale N°26, située à 3KM au sud-ouest de la ville de Bejaia et à 280KM d'Alger, elle couvre une superficie de 75000M<sup>2</sup>.

Cette situation géographique est bénéfique car elle se trouve à proximité de l'aéroport et du port qui constitue un atout pour le transport de la matière première, cet emplacement est exceptionnel par ses capacités importantes d'accostage, d'entreposage et de transit.

#### **1-3-Les principaux objectifs de CEVITAL**

L'entreprise a pour objectif principal de développer la production et d'assurer la qualité de ses produits (les huiles, margarine et du sucre) à des prix compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser pour affronter la concurrence.



## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

Toute entreprise vise à certaines objectifs, parmi les objectifs visés par l'entreprise CEVITAL sont<sup>43</sup> :

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- ✓ Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations ;
- ✓ La réponse aux attentes des clients ;
- ✓ La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- ✓ L'accroissement de son chiffre d'affaire et l'augmentation de sa rentabilité ;
- ✓ Elargir ses unités de production par l'implantation de plusieurs filiales dans différents pays et l'amélioration de ses relations de partenariat avec les firmes étrangères.

### **1-4-Les activités et les produits CEVITAL**

Le complexe CEVITAL à débiter son activité en par le conditionnement en décembre 1998. En février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle en août 1999, l'ensemble des activités de CEVITAL est concentré sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et se présente comme suit :

- ✓ Raffinage des huiles.
- ✓ Conditionnement d'huile.
- ✓ Production de margarine.
- ✓ Raffinage du sucre.
- ✓ Eau minérale et boissons.

En effet, CEVITAL produit plusieurs marques et gammes d'huiles, de margarines et graisses végétales, sucre liquide et de boissons à savoir :

#### **➤ Les huiles végétales**

CEVITAL fabrique plusieurs catégories des huiles, dont les huiles de table qui sont connues sous les appellations suivantes :

- ✓ Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) ;
- ✓ Elio et fridor : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, soja et de palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi

---

<sup>43</sup>Les informations internes de l'entreprise.

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

Plusieurs étapes de raffinage et d'analyse, elle exporte vers le Maghreb et le moyen orient, et pour l'Europe.

### ➤ **La margarinerie et graisses végétales**

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A,D,E certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina , Rania ,le beurre gourmand et fleurial ,d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à titre exemple MEDINA « SMEN » .

### ➤ **Le sucre blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose, entrée en production le 1<sup>er</sup> semestre 2009. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. Une capacité de production de 650000 tonnes par an avec extension à 1800000 tonnes/an, et la part du marché national de 85% et les exportations sont de 350000 tonnes /an en 2009 et 900000 tonnes /an en 2010.

### ➤ **Le sucre liquide**

CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses, avec une capacité de production de 219000 tonnes /an et des exportations de 25000 tonnes /an.

**Les boissons :** Dont on distingue

**Eau minérale :** lancement de la gamme d'eau minérale «Lala khedidja », ce dernier pur et naturel est directement capté à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura et de boissons gazeuses avec une capacité de production de 3000000 bouteilles par jour.

**Jus de fruits :** réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits« EL KSEUR » et le soda.

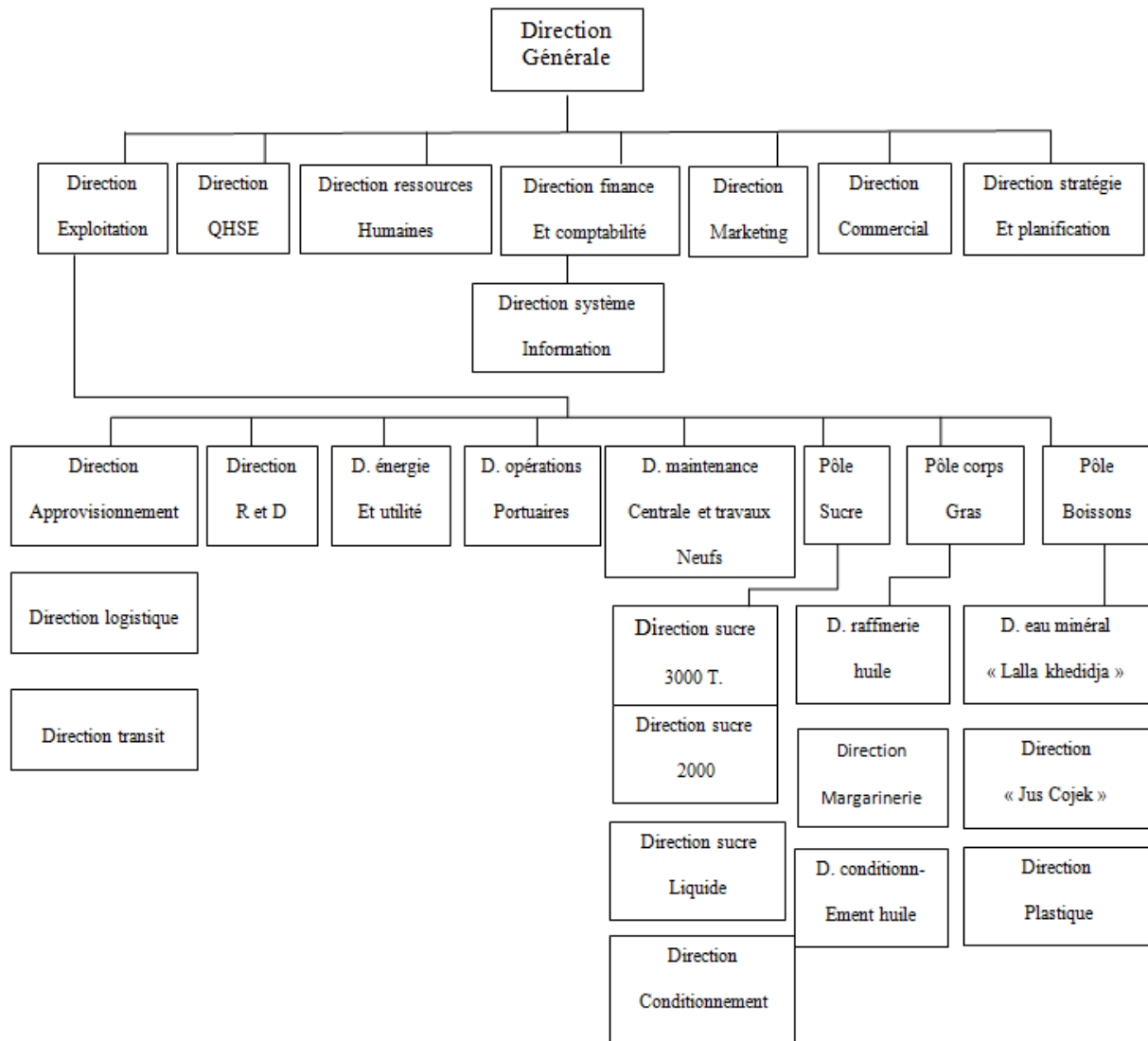
### **1-5-Organisation de l'entreprise CEVITAL**

CEVITAL est organisé selon un organigramme configuré préalablement par son direction générale afin de satisfaire aux objectifs tracés antérieurement. Il existe deux modes de fonctionnement au niveau du complexe CEVITAL, le premier est le mode opérationnel, le second est le mode fonctionnel. Ils ont pour mission la collaboration permanente afin d'assurer la coordination et le bon fonctionnement de l'entreprise

D'après l'organigramme suivant, l'entreprise a divisé ses activités principales sous forme de directions dont chacune d'elle a sa propre mission.

## Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Figure n° 05 : organigramme du complexe CEVITAL



Source : CEVITAL service information

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

### ➤ **La direction générale**

Elle est composée du directeur général, d'un directeur adjoint, et d'un secrétariat, ainsi que de leurs efforts et de leurs sérieux, sa mission est de combiner entre les différentes directions, de motiver le personnel, gérer, contrôler et décider.

### ➤ **La direction projet**

C'est l'organe qui contrôle, vérifie et assure la réalisation des nouveaux projets. Elle dépend de la direction générale adjoint.

### ➤ **La direction des ressources humaines (DRH)**

La DRH à CEVITAL gère un potentiel humain important constituée de différentes catégories socioprofessionnelles et de qualifications multiples, sa finalité est de faire des études, des recherches pour planifier, et contrôle les activités de chaque niveau de personnel, qui compose le complexe et qui permet son fonctionnement.

### ➤ **La direction approvisionnement**

La mission de la direction est d'établir un lien entre l'environnement interne et externe afin de rechercher les sources d'approvisionnement, elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

### ➤ **La direction logistique**

Elle comprend toutes les activités liées à la circulation et à l'acheminement des produits dans les meilleures conditions en matière de qualité, coût et distribution. Elle concerne toutes les opérations nécessaires à la mise à disposition des produits sur les lieux de vente, depuis leur stade de fabrication jusqu'à leurs stades de commercialisation. Elle a pour objet l'étude des moyens et des conditions d'exploitation des éléments relatifs aux flux d'entrée de sortie.

### ➤ **La direction marketing**

La direction marketing a pour objectif de satisfaire les besoins du marché, le choix de canaux et la politique de distribution et de communication, la promotion de produits et répondre aux exigences de la clientèle.

### ➤ **La direction commerciale**

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national et quelques pays étrangers. Pour ce faire, la direction est répartie en deux services, service vente et service exportation.

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

### ➤ **La direction systèmes d'informations**

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels, les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

### ➤ **La direction finances et comptabilité**

Elle collecte, traite et interprète les informations relatives aux faits matériels, juridiques et économiques ayant une incidence patrimoniale pour l'entreprise .Elle a pour mission de mesurer le résultat global obtenu par l'entreprise pour décrire sa situation patrimoniale à l'instant final de l'exercice.

### ➤ **La direction industrielle**

Cette direction englobe toutes les directions suivantes :

- Pole sucre : il est compose de la direction de sucre solide et de la direction de sucre liquide, il s'assure la mise en œuvre et le pilotage du processus technique de raffinage du sucre.
- Pole corps gras : il est composé de trois sous direction raffinage d'huile, la direction margarinerie, et la direction conditionnement d'huile.
- **Direction énergie et utilités** : c'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus: d'environ 450m<sup>3</sup> /H d'eau (brute, osmose, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'Electricité Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension avec une capacité de 50 MW ;

Unité boisson ;

Unité eau minérale.

### ➤ **La direction maintenance et travaux neufs**

Il s'agit de :

- ✓ Gérer et déploie avec le Directeur Industriel et les Direction de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) ;
- ✓ Met en place et intègre de nouveaux équipements et procédés ;

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations ;

- ✓ Rédige les cahiers des charges en interne ;
- ✓ Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Pour conclure, le groupe CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété, tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses en Algérie.

### **Section 02 : Analyse des résultats de guide d'entretien au sein de l'entreprise CEVITAL**

Pour l'élaboration de cette section, nous référerons à un questionnaire dans le but d'atteindre notre objectif de recherche qu'on a fixé au préalable et rempli lors d'un entretien direct élaboré avec le chef de service commercial.

#### **2-1- Object, méthodologie et contenu de guide de l'entretien :**

Le questionnaire est élaboré selon les objectifs de l'étude, qui est de montrer les différentes stratégies d'internationalisation et les déterminants de la compétitivité sur lesquels butent les entreprises en vue de les améliorer et permettre à l'entreprise CEVITAL d'être compétitive vis-à-vis des concurrents notamment étrangers dans le contexte de la mondialisation.

Cette étude de cas au niveau de l'entreprise CEVITAL, s'agit d'une analyse basée sur un entretien directif avec des questions précises dans un cadre précis sous forme de guide d'entretien afin d'éclairer la part de cette entreprise sur les marchés internationaux et l'analyse des facteurs déterminants de sa compétitivité.

#### **2-2-L'interprétation des résultats du questionnaire établi au sein de l'entreprise CEVITAL**

A travers l'entretien que nous avons effectué au niveau de service commercial, nous avons obtenu les résultats suivants :

##### **2-2-1-La présentation et caractéristiques de l'entreprise**

CEVITAL est une entreprise privée de type SPA, qui a été créée en 1998, elle est considérée comme une grande entreprise, ainsi qu'elle est devenue un important pourvoyeur d'emplois et de richesse, dont elle emploie un effectif total des salariés plus 250, et elle répartit ses employés par catégories, dont la part la plus importante est présentée par les ouvriers avec un pourcentage de 60%, vient ensuite les techniciens avec 20%, enfin, les cadres avec 20%.

### **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

L'activité de cette entreprise est consacrée sur l'agroalimentaire, et elle dispose des spécialistes locaux et étrangers en recherche et développement pour objectif de développer sa production et la qualité de ses produits pour la satisfaction de la demande locale et mieux répondre aux désirs des consommateurs, ainsi, pour se réserver une place très importante sur le marché étranger par le développement de ses exportations.

Par conséquent, cette dernière n'est pas une activité facile mais elle rencontre plusieurs obstacles parmi, ces obstacles, on trouve : le risque politique, dont ce risque est l'ensemble des événements ou décisions d'ordre politique nationale ou internationale qui pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise et des contraintes liées aux transports et des services douaniers et fiscale, ensuite vient le risque commercial qui concerne un opérateur qui peut être mis judiciairement ou administrativement en faillite et recouvre le risque d'insolvabilité et le non paiement et le plus important est de respecter les clauses cités dans le contrat, aussi le risque d'instabilité de taux de change dans le cas de la dévaluation ou l'réévaluation non survenue de la devise étrangère, enfin on rajoute aussi les contraintes liées aux lois et réglementations dont l'entreprise exporte ses produits dans les pays ou ils arrangent ces règlements pour faciliter la tâche .

En effet, CEVITAL est l'un des plus important groupes privées en Algérie, et cette dernière a connu une évolution remarquable à l'échelle nationale et internationale.

#### **2-2-2-L'internationalisation de l'entreprise**

Tout d'abord, CEVITAL est une entreprise exportatrice, donc elle a une présence à l'international, parmi les raisons qui poussent l'entreprise à s'internationaliser à savoir la détention des grandes parts de marché, ainsi que l'évolution de son image de marque, dont le produit soit reconnu dans tous le monde, et cette internationalisation est plus bénéfique pour eux, puisque elle permet d'accéder à d'autres technologies, et de tirer profit de son savoir faire qui lui permet d'améliorer sa production, et de tirer d'avantages et gagner sa compétitivité, à titre d'exemple, achat de l'entreprise française de l'électroménagers Brandt par Mr ISAAD REBRAB.

Ensuite, CEVITAL exporte ses produits dans plusieurs pays tels que, l'Afrique (Cameroun, Ghana, Tunisie, Mauritanie et côte d'ivoire ...etc.), l'Europe (France, Italie, Portugal, Belgique, Allemagne et la Russie ...etc.), et les pays de moyen orient (Irak, Arabie saoudite, Turquie, Qatar et Liban...etc.). Mais la première expérience d'exportation est celle des huiles raffinées à 100% vers Tunisie sous la marque « Fleuris ».

Le mode d'entrée adaptée par l'entreprise CEVITAL pour pénétrer le marché sélectionner à l'étranger est l'exportation indirecte , c'est-à-dire, l'entreprise vend ses produits à l'étranger

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

par un intermédiaire, soit par un représentant de l'entreprise qui s'est appelé les traders, soit par une succursale, c'est-à-dire, l'entreprise crée un bureau de représentation un peu par tous pour rapprocher et donner des informations fiables de l'entreprise à ces différents clients, à titre d'exemple, l'entreprise CEVITAL a créé un bureau de représentation du sucre à Genève qui est appelé SKOR international. Aussi l'entreprise elle a des projets d'implantation des unités de production à l'étranger, l'un de ces projets, est en cours de réalisation à Irak, cette unité est spécialisée dans la raffinerie du sucre.

Plus, la démarche d'exportation de CEVITAL était accompagnée par plusieurs organismes qui maîtrisent la plus part des procédures d'aides à l'export que l'on peut citer comme suit :

- ✓ ALGEX (Agence Algérienne Promotion du Commerce Extérieur) ;
- ✓ CAGEX (la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des exportations).

Mais, avec tous ces aides à l'export l'entreprise reste toujours plutôt satisfaisante et le but principal de ces compagnies d'assurances est de garantir les exportations, donc elle encourage les entreprises de ne plus hésiter à exporter.

La présence de CEVITAL sur les marchés internationaux, s'explique par les critères de performance qu'elle possède, tels que l'efficacité qui est la capacité de cette entreprise d'atteindre ses objectifs, et qu'elle dispose d'un chiffre d'affaire très élevés, dont son chiffre d'affaire international en 2016 est entre 20% à 50% du chiffre d'affaire consolidé.

Aujourd'hui, le vrai souci de l'entreprise CEVITAL à s'internationaliser est le développement des exportations par laquelle l'Algérie passe du stade importateur au stade exportateur dans plusieurs activités et plusieurs produits tels que les huiles végétales et la raffinées et le sucre blanc et la mélasse, et d'élargir ses unités de production par le développement des implantations à l'étranger et tous cela pour augmenter sa rentabilité.

### **2-2-3-La compétitivité de l'entreprise**

Par définition, la compétitivité d'une entreprise est sa capacité à faire face à la concurrence, et pour être compétitive l'entreprise doit développer des avantages concurrentiels par rapport à ces concurrents. Pour les entreprises Algériennes, CEVITAL est l'une des grands groupes privées qui vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus donc le secteur de celle-ci est concurrentiel sur le marché local et étranger. Parmi ces principaux concurrents sur le marché local, on trouve la belle, Afia...etc. et parmi ces concurrents étrangers, on trouve : Savola, Lessieur.

L'entreprise CEVITAL est leader sur le marché national, dont elle détient le monopole sur le marché Algérien. Elle développe des avantages concurrentiels sur le marché étranger dont elle se base sur la compétitivité-prix c'est-à-dire l'entreprise sert à vendre ses produits à un prix



### **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

inférieur de ses concurrents. Pour la compétitivité hors-prix, l'entreprise est basée sur la qualité de ses produits, et concernant la compétitivité coût c'est l'avantage interne de l'entreprise et tous dépendent de son intelligence à réduire ses coûts de production pour réaliser un surplus important et augmenter sa rentabilité.

Toute entreprise mesure sa compétitivité sur une base donnée ou bien précise, Concernant CEVITAL, elle mesure sa compétitivité sur le marché local sur la base relative aux parts de marchés, qui veut dire que l'entreprise CEVITAL sert à gagner par rapport à ces concurrents dont elle détient des grands parts sur le marché dans laquelle possède plus de 80% de part de marché au niveau national, puisque CEVITAL est une entreprise qui opte pour la diversification et l'analyse permanente de la réalité des marchés et de leur évolution ainsi que leur attention accordée au choix des femmes et des hommes, en rajoutant une autre mesure qui est relative au coûts de production qui permet à réduire ses coûts de transport et ses délais de livraison par sa localisation auprès du port.

Par contre sur le marché étranger ce n'est pas la même mesure que sur le marché local, le prix est la base sur laquelle l'entreprise CEVITAL mesure sa compétitivité sur le marché étranger, donc, l'entreprise sert à vendre des produits de qualité à un bon prix, en effet, d'après Monsieur ISAAD REBRAB, pour exporter, il faut d'abord produire en quantité et en qualité des produits compétitifs, il n'ya aucun problème à les placer sur le marché international.

Aujourd'hui, l'entreprise CEVITAL dispose plusieurs atouts comme une main d'œuvre qualifié et une énergie peu coûteuse, une capacité de raffinage importante et un emplacement géographique stratégique qui pourraient lui permettre de faire face à la concurrence de nouveaux entrants sur le marché Algérien.

La forte compétitivité de CEVITAL, permet à ses dirigeants de centrer leur réflexion sur l'adaptation d'une stratégie, qui lui permet à suivre pour assurer son développement, et sa survie dans un environnement concurrentiels.

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

#### **✓ La stratégie de domination par les coûts**

CEVITAL a adopté la stratégie de domination par les coûts dans laquelle elle représente un produit de qualité avec un prix réduit, puisque le consommateur algérien accorde un intérêt certain pour le prix, vu son pouvoirs d'achat restreint. Ainsi, cette stratégie s'est imposée pour la

### **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

raison que les industriels cherchent toujours les matières premières les moins chers pour maximiser leurs profits.

#### **✓ La stratégie de différenciation**

CEVITAL a adopté la stratégie de différenciation, pour mieux répondre aux attentes des clients de se différencier leurs produits par rapport à ces concurrents. En effet, la qualité et la différenciation sont devenues des sources importantes d'avantages concurrentiels, qui ont donné la priorité à l'analyse des ressources et de ses compétences. Par conséquent, cette stratégie permet d'offrir un produit différencié qui stipule une offre de référence qui sera difficilement comparable à celle de ses rivaux.

#### **✓ La stratégie de focalisation**

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

Par conséquent, la qualité de produit présente un avantage concurrentiel pour l'entreprise CEVITAL et la satisfaction pour la clientèle, sans oublier que la qualité est un facteur déterminant de la compétitivité important, puisqu'elle permet à l'entreprise de détecter les nouveaux concurrents et designer leurs politiques de vente à l'international, donc la qualité du produit de CEVITAL répond aux exigences de la clientèle étrangères.

Ensuite, la compétitivité semble être conditionnée par des déterminants nationaux et internationaux, comme nous expliquerons par la suite :

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

Tout d'abord, l'entreprise CEVITAL est leader sur le marché local, par ce point, on se pose la question suivante : quels sont les déterminants clés qui rendent l'entreprise CEVITAL compétitive sur le marché national ?

#### **✓ Parmi les déterminants de la compétitivité de CEVITAL, on trouve :**

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

### **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

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

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

Plus, le coût de commercialisation et de transport est l'un des facteurs essentiels pour l'entreprise, ainsi elle doit prendre en considération la régulation fiscale, monétaire et politique des échanges la ou l'Etat intervient pour obliger les entreprises à respecter les règlements par le paiement de ses différents taxes ou impôts.

Enfin, vient l'économie d'échelles où l'entreprise augmente sa production avec moins de coût lui permettant ainsi d'être plus compétitive.

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

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

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

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

Avec tous les déterminants cités précédemment, on peut rajouter d'autres déterminants dans le processus de la compétitivité, dont on peu déduire que la taille est un facteur déterminant important pour l'entreprise puisque les grandes entreprises sont les mieux armées pour coordonner leurs actions, récolter les économies d'échelles, et compenser les pertes de marché

### **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

puisque l'entreprise CEVITAL est considéré comme une grande entreprise, et elle a des capacités très importantes de production ainsi que financière, qui lui permet de compenser les différentes pertes de marché, dont la grande entreprise est prédominée que sur les concurrents plus petits.

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

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

- ✓ CEVITAL est première entreprise à avoir adopté le produit sucre liquide et son processus de transformation non seulement au niveau national mais aussi au niveau de l'Afrique, pour répondre mieux aux besoins de ses clients surtout les industriels ;
- ✓ Aussi l'exemple de MATINA, CEVITAL est la première entreprise à avoir pensé à un mélange parfait entre le beurre et la margarine.

En effet, l'innovation pour l'entreprise CEVITAL ne signifie pas seulement la création de nouveaux produits, mais aussi de la volonté d'élargir ses unités de production par le développement de ses implantations à l'étranger.

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

Par conséquent, l'utilisation croissante de nouvelles technologies de l'information et de communication est l'un des facteurs majeur de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL. En effet, CEVITAL a créé une direction du système informatique en 2008. L'action d'investir ce service de missions ayant pour finalité de la mise en place d'un système d'information informatisé intégré, fondé sur l'usage des TIC, permettant de développer des logiciels spécifiques.

Ce système peut être analysé en suivant deux étapes, passant d'abord par le renouvellement du parc informatique accompagné d'acquisition et de développement de logiciel tels que l'achat des ordinateurs et des périphériques pour la mise en place d'un réseau local et la mise en place d'un site web de l'entreprise sur internet afin de promouvoir ses produits et de donner accès à ces derniers au marché mondial, dont elle peut accéder à des informations en temps réel par sa présence sur l'internet comme toute autre entreprise.

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

D'après ce questionnaire, nous avons constaté que CEVITAL est une entreprise dynamique qui contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire en Algérie, dont elle offre des produits de haute qualité aux consommateurs à des prix compétitifs, ce qui a encouragé l'entreprise CEVITAL à assurer le bon suivi de ses opérations d'exportations, tout en continuant leur succès sur le marché local. Ceci sera encore développé dans la troisième section par l'explication de leur démarche d'exportation d'un seul produit à l'étranger qui est le sucre blanc.

### **Section 03 : Les facteurs déterminants de la compétitivité du sucre blanc à l'international**

Pour l'élaboration de cette section, nous référerons à un stage pratique dont le but est arrivé à effectuer une expérience sur le terrain, qui nous permet de réunir des informations essentielles pour notre analyse et pour répondre à la problématique posée, qui est la précision des facteurs déterminants de la compétitivité du sucre blanc à l'international tout en commençant par une explication de sa procédure d'exportation.

#### **3-1-La procédure d'exportation de l'entreprise CEVITAL**

D'après d'un entretien direct avec le chef de service commercial, nous avons constaté que la procédure d'exportation de l'entreprise CEVITAL se fait de façon graduelle, comme suit :

Tout d'abord, le service commerciale export et département TRADE ont à leur charge la négociation du contrat de vente et la prise de commande, dont le manager export a pour fonction l'élaboration et la remettre des offres commerciales aux clients par lesquels il doit fournir une liste détaillée sur les caractéristiques et la gamme des produits de CEVITAL. Ensuite, si les clients sont intéressés de cette offres, ils vont contacter le département TRADE à Alger pour demander des informations plus détaillées sur le produit et s'il est convaincu, il va entrer en négociation, qui se termine par la conclusion d'un contrat qui lui permet à ce client d'établir un bon de commande, qui est un document établi par le client dans lequel il détaille les produits commandés et toutes les conditions utiles à la bonne exécution de la commande.

Par conséquent, ce bon de commande est bien utile pour l'entreprise que pour le client, qui lui permet de justifier l'existence du contrat de vente signé par l'entreprise, et qui correspond à une promesse dans laquelle l'entreprise s'engage à livrer la commande et le client s'engage quant à lui à la réceptionner et à la payer. Les informations à indiquer dans un bon de commande sont :

- ✓ L'identité de l'entreprise et du client ;

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

- ✓ Numéro et la date d'édition de la commande ;
- ✓ La description de la commande passée : c'est l'identification des produits ou marchandises, quantité, prix unitaire hors taxes, taux de TVA ;
- ✓ Le montant de la commande ;
- ✓ Les conditions de livraison comme le date de livraison ;
- ✓ Les conditions de règlement comme le mode de paiement et les délais.

Une fois que le contrat est réglé et d'après la commande reçus, la première tâche qui doit faire le service commercial export est la vérification du stock si la marchandise demandée est disponible, si non elle doit aviser la direction production pour la préparation de la quantité de la marchandise commandée dans des délais bien précis.

Une fois que la marchandise a été produite et emballée, le service commerciale fait appel au département logistique export pour la livraison de la marchandise au client conformément au contrat de vente, après la réception de la marchandise et la confirmation de la commande par le client, le service commercial export établie la facture qui être domiciliée auprès de la banque de son choix ou autre moyen de paiement conformément au contrat de vente.

### **3-2-L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL**

L'exportation est un enjeu majeur de développement pour toute entreprise à l'international.

L'entreprise CEVITAL a commencé ses exportations à la fin de l'année 2009 et début de l'année 2010, dont les produits les plus exportés par CEVITAL sont : sucre blanc, la mélasse, les huiles végétales et jus de fruit. Nous présenterons l'évolution du Chiffre d'Affaire des exportations de l'entreprise CEVITAL par rapport à son Chiffre d'Affaire global :

## Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

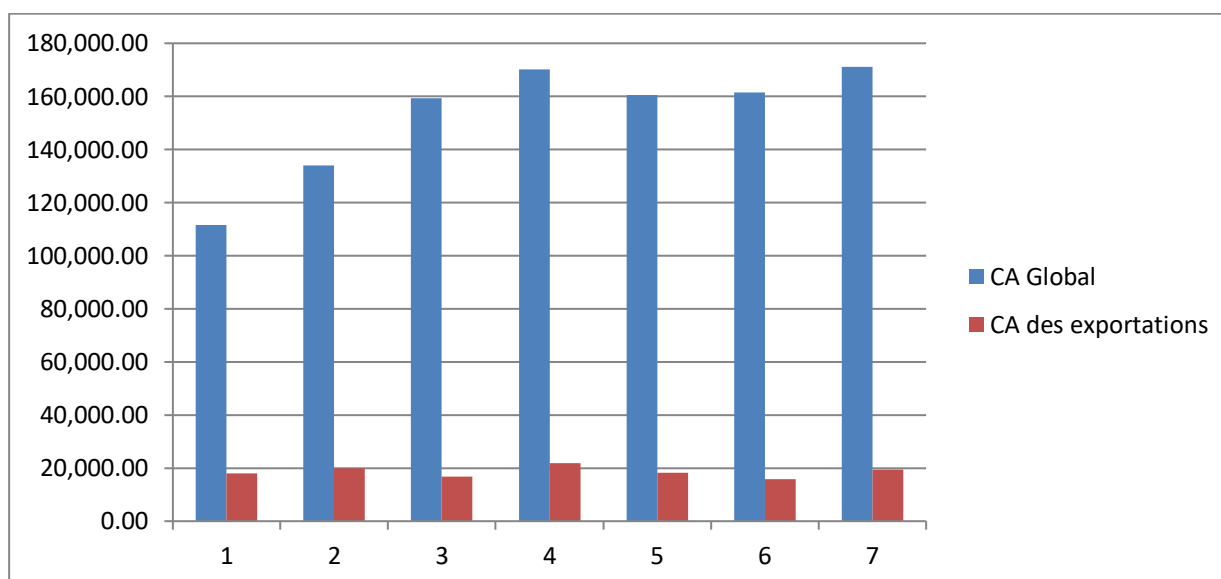
**Tableau N°03** : L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL par rapport à son chiffre d'affaire global

Unité : Millions de Dinars Algérien

Exercice	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>CA global</b>	111485	134101	159420	170169	1605011	161512	171180
<b>CA des exportations</b>	17918	19818	16761	21809	18252	15923	19480
<b>Evolution en %</b>	16%	15%	11%	13%	11%	10%	12%

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

**Graphique N°01** :L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL



Source : Réalisé à partir du tableau N°1

D'après les données du tableau N°1, nous avons remarqué que durant les périodes 2010 et 2016, le CA Global a connu une progression considérable, passant de 111485 millions de Dinars en 2010 à 171180 millions de Dinars en 2016, cette augmentation du CA Global est due par l'augmentation de la demande locale.

### Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Par contre, le CA à l'export, durant la même période, a connu une légère progression, qui veut dire que cette augmentation est due par l'augmentation de la demande étrangère. Sa part dans le CA global est 11,38%.

D'après ce que nous avons vu sur le terrain, nous avons constaté que le sucre blanc est le produit le plus exporté par l'entreprise, et il a une grande part sur le marché à l'international, dont la plus grande raffinerie de sucre au monde appartenant au groupe CEVITAL, avec une capacité de production de 1600 tonne par jour en 2003, puis elle a augmenté à 3000T/J en 2009. Cependant, l'entreprise CEVITAL a connu une évolution remarquable de production dont elle a une capacité de production de 6500 T/J en 2016. En effet, grâce à cette capacité de production, le groupe CEVITAL est devenu le premier exportateur du pays hors hydrocarbures.

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

**Tableau N°04 :** L'évolution du CA des exportations du sucre blanc par rapport au CA des exportations durant les trois dernières années comme suit :

Unité : Millions de Dinars Algérien

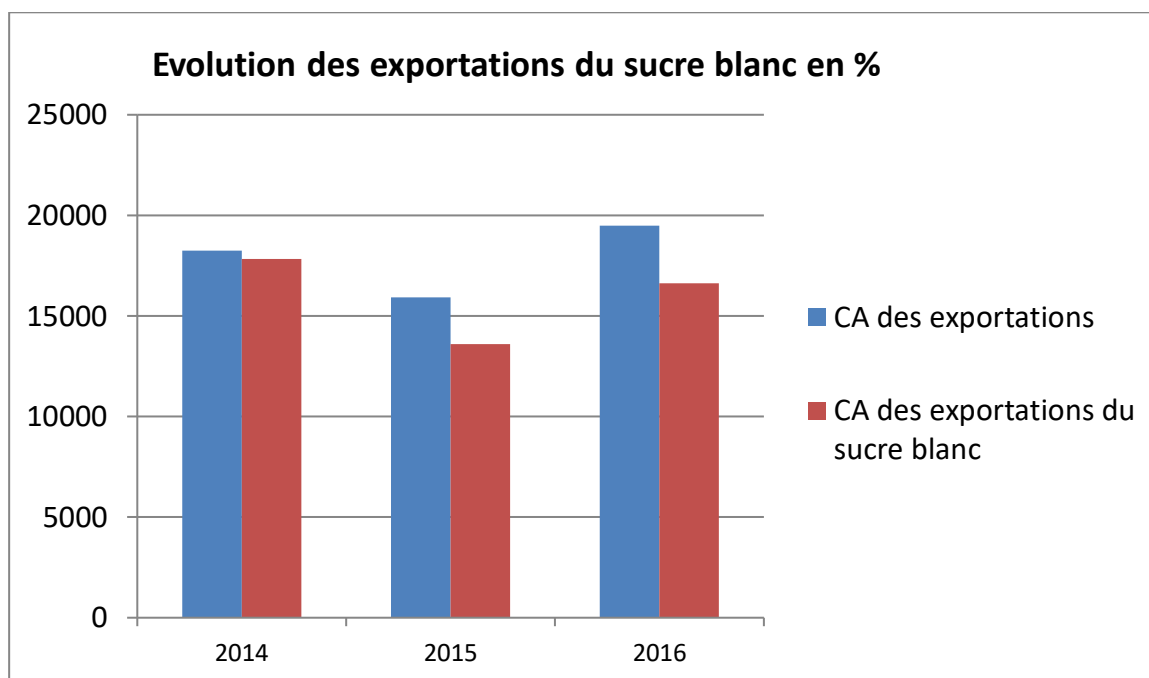
Exercice	2014	2015	2016
CA des exportations	18252	15923	19480
CA des exportations du sucre blanc	17840	13600	16609
Evolution en %	98%	85%	85,3%

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



## Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international

Graphique N°02 : L'évolution des exportations du sucre de l'entreprise CEVITAL



Source : Réalisée à partir du tableau 2

D'après le tableau N°2, entre 2014 et 2015, les exportations du sucre blanc a connu une diminution remarquable par rapport à son chiffre d'affaire des exportations avec un taux équivalent à 13%, ce qui est dû à une fluctuation de bourse, dont l'augmentation des prix de matières premières a engendré pour l'entreprise CEVITAL de baisser ses importations en matières premières et donc de la production du sucre et leur exportation.

Par ailleurs, en 2016, le groupe CEVITAL a connu légère augmentation soit de 0,3% par rapport à l'année 2015, cela est causé par les coûts de matières premières qui n'ont pas encore baissé.

### 3-3-La position concurrentielle de l'entreprise CEVITAL sur le marché du sucre

Grâce à l'extension d'une plus grande raffinerie du sucre par le groupe privé algérien CEVITAL, l'Algérie passe du statut d'importateur au statut d'exportateur, depuis 2009, en doublant sa production qui atteindra alors près de deux millions de tonnes par an, dont l'entreprise fournit l'essentiel des besoins du marché local en sucre raffiné avec une capacité de production passera à 1,8 million de tonnes de sucre par an dès 2009, contre 800.000 tonnes, et dégager un excédent de 900.000 à 950.000 tonnes de sucre à l'exportation pour qu'il place sur les marchés extérieurs, donc l'Algérie sera en position d'exporter ce produit.

### **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

Le groupe CEVITAL compte conquérir des parts de marché à l'international, dont elle minimise leurs coûts de production pour atteindre les marchés étrangers. En effet, la taille importante de la raffinerie, la logistique dont elle dispose un terminal maritime de chargement et déchargement et des coûts bon marché de l'énergie et de la main d'œuvre, qui lui permettent d'être compétitifs sur le plan international. Ainsi que, pour conquérir les marchés internationaux, CEVITAL participe dans des salons et des foires à l'étranger qui lui permettent de réaliser des rencontres directes avec des divers partenaires.

Par conséquent, le sucre exporté par CEVITAL représente 1/3 du sucre total exporté vers l'union européenne (27/28), ce qui a fait un acteur majeur sur le marché du sucre. Depuis 2010, plus de 3 millions de tonnes de sucre ont été exportés et ce sur plus de 40 pays, quant à la production, CEVITAL représente plus de 10% de tout le sucre produit au sein de l'union européenne.

Concernant, la structure concurrentielle, elle repose sur l'étude des cinq forces de M. Porter, mais dans notre cas trois d'entre-elles sont possibles :

#### **✓ Les concurrents**

L'entreprise CEVITAL n'a aucun concurrent industriel pour la production du sucre blanc raffiné en 2010 au niveau national, donc CEVITAL détient le monopole sur le marché locale.

Après, l'entreprise CEVITAL est marquée par la présence des concurrents locaux récemment installées et étrangers. Parmi les concurrents nationales, on trouve Cristal Union (la belle) et Groupe berrahal et les concurrents étrangers sont : Cristal Union (la France) et Al khaleej (Dubai).

#### **✓ Les fournisseurs**

Par l'absence de culture de canne à sucre et betterave sucrière, l'entreprise CEVITAL réalise des importations considérables en matières premières de sucre pour la constitution de son produit finis. Son principal fournisseur est le Brésil dont ses matières premières du sucre roux sont : WILMAR Sugar, WILD Rose, GUWGE et SKOR International.

#### **✓ Les consommateurs**

L'entreprise CEVITAL propose une gamme de produits diversifiées, avec le rapport Qualité /Prix, parmi ses principaux consommateurs par catégories, on trouve à l'échelle national, les dépositaires privés et Centre de Livraison Régional (CLR). A l'échelle internationale par des exportations.

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

### **3-4-Les déterminants de la compétitivité du produit sucre blanc**

Le déterminant de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL pour ce produit soit sur le marché national ou international est le rapport qualité/prix, par laquelle CEVITAL vendre des produits de qualité qui est incomparable de ses concurrents avec un prix compétitif et qui lui permet de diversifier le produit avec des normes de qualité à l'international. Le sucre blanc qui est du marque Skor CEVITAL est disponible en sachet 1kg, 5kg et en sachet verseur 1kg ainsi qu'en morceaux 500g et 750g, elle a deux types du sucre dont sucre blanc en morceaux est idéal pour sucrer les boissons chaudes comme le lait, café et le thé, aussi le packaging en carton et autres gros sacs appelés Big Bag.

Ensuite, ce produit est utilisé comme une matière première pour quelques entreprises à savoir Coca-Cola, Kraft Food, Danone ....etc. Et principalement utilisé pour tous les gâteaux et pâtisseries.

L'entreprise CEVITAL donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits, dont elle dispose quatre laboratoires de contrôle pour chacune des unités de production et d'un pilote dédié à l'innovation et à la recherche en développement.

En effet, la qualité des produits est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise CEVITAL, quant elle vise à satisfaire durablement ses clients tout en assurant une qualité du produit à un prix raisonnable, dont CEVITAL a baissé ses prix malgré les cours des matières premières importés n'ont pas diminué, et cela dans le but de protéger sa part de marché, ainsi, pour confronter à une concurrence de plus en plus dure.

Plus de qualité /prix, l'entreprise CEVITAL dispose d'autres facteurs déterminants de sa compétitivité qui sont la technologie par la recherche et le développement de nouvelles techniques et la maîtrise des progrès technologiques, et l'innovation qui joue un rôle important dans l'apparition d'un nouveau produit qui lui permet à l'entreprise de diversifier ses produits dans le but est d'augmenter le choix des consommateurs à titre d'exemple : le nouveau sucre roux cristallisé, 100% sucre de canne qui est disponible en sachet 1kg et 750g et en morceaux.

Plus, CEVITAL a basé sur une autre stratégie qui est le gain du temps, dont l'entreprise dispose d'un bateau qui s'est appelé BIBO, c'est un bateau industriel qui fait l'emballage du sucre en gros sac qui est le big bag pour gagner du temps.

En effet, l'entreprise CEVITAL constitue un modèle de réussite industriel, par la recherche de la qualité et de la compétitivité, les prix très compétitifs par rapport aux marchés internationaux et le contrôle strict de qualité, unité de production moderne et la veille stratégique et l'analyse permanente de la réalité des marchés, enfin, répond aux attentes des clients exigeants.

## **Chapitre III : Etude de cas sur les déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL à l'international**

---

### **Conclusion**

A travers l'analyse de ce questionnaire et de notre étude de cas sur le sucre qu'on a réalisé au niveau de groupe CEVITAL, nous avons constaté que le groupe CEVITAL a une forte présence sur le marché international grâce à ses exportations notamment le sucre blanc qui est de très bonne qualité, ce qui a largement prouvé son savoir-faire en matière qualité puisque le sucre est un produit consommé dans le monde entier, sa place est progressivement accrue dans l'alimentation avec le développement de la consommation.

# *Conclusion Générale*

## CONCLUSION GENERALE

---

Bien avant de conclure, l'internationalisation est la stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national, dont le but est la recherche de nouveaux débouchés à l'étranger et la réussite des entreprises à l'international dépend de la maîtrise du processus d'exportation.

En effet, la réussite des opérations à l'étranger, nécessite une bonne préparation pour les premiers pas, au-delà des frontières en termes de coût ou de mode d'entrée, sans oublier le plus important qui est de faire des études de marché bien précis avant d'entrée sur le marché, lui permet la capacité de résister face à la concurrence étrangère sur le long terme, ainsi, pour occuper une position forte et d'améliorer leur compétitivité sur les marchés mondiaux, et ceci à travers de la construction d'un avantage compétitif.

A travers l'entretien par questionnaire qu'on a élaboré, et d'après le stage pratique qu'on a effectué au niveau du CEVITAL, nous a permis d'identifier les principaux déterminants de la compétitivité de l'entreprise CEVITAL, ainsi que sa capacité à atteindre ses objectifs soit par des moyens financiers ou technologiques, aussi l'efficience qui lui permet d'atteindre ses objectifs à moindre coûts soit au niveau de la production ou du stockage.

L'entreprise CEVITAL est jugé compétitif lorsqu'elle réunie plusieurs facteurs déterminants de la compétitivité, qui lui permettent, d'une part, d'avoir un avantage compétitif par rapport à ses concurrents non seulement sur le marché local mai aussi sur le marché étranger et, d'autre part, de conquérir de nouvelle part de marché à l'étranger. En effet, elle dispose d'une boite de négociation à Genève d'où la nécessité de travailler en collaboration avec ces traders internationaux, cela pour affronter l'international et dégager des gains, tout en gérant les différents risques engagés par une prise de position sur le marché étranger, qui lui permet à l'entreprise d'aller à l'international avec un minimum de risque. Ce qui nous a permet de confirmer les hypothèses énoncées dans l'introduction générale.

Concernant la compétitivité du sucre blanc, nous estimons d'après ce qu'on a observé de la partie pratique, que l'entreprise CEVITAL acquiert un avantage compétitif sur le marché du sucre à savoir la qualité du produit et le prix, ainsi que la maîtrise de la nouvelle technologie et du savoir faire utilisé dans la production, afin de renforcer sa capacité d'innovation, qui lui permet à l'entreprise d'être leader sur le marché local et d'affronter les marchés étrangers .

Enfin, Malgré tous les obstacles et les entraves que rencontre l'entreprise CEVITAL au cours de ses opérations d'exportations, celle-ci reste une entreprise ambitieuse et déterminée à se développer à l'international tout en augmentant ses parts de marchés et d'élargir d'avantage son champ d'action.

# *Références bibliographiques*

# REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

## 1-Les Ouvrages

- Anne-Françoise DIGUET et Michel TERNISIEN, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Edition de l'industrie, Paris 2001, p5.
- Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C : « PME : Conquérir des parts de marché à L'international », Edition Dunod, Paris, 2010.
- Denis Lacoste. Pierre-André buigues. « Stratégies d'internationalisation des entreprises », 1ère Edition, de Boeck, France, 2011, pp.22- 23.
- François David, « Marketing International », Edition Dunod, Paris, 2007 .
- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat « Les Nouveaux défis de l'internationalisation», 1er Edition, de Boeck université, Paris, 2010.
- Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, Edition de Boeck université, Paris, 1995.
- Michel Gervais « La stratégie de l'entreprise », 5eme Edition, economica, 2003.
- Michael Porter « L'avantage concurrentiel, comment devancer des concurrents et maintenir son avance », 1ere Edition, Dunod, Paris, 1999.
- Olivier Meier, « Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise », 3ème Edition, Dunod, Paris, 2011.

## Thèse

- BELKASSEM ZERFA, « La compétitivité des entreprises Algériennes : approche par la normalisation et le management qualité, une étude comparative », mémoire de magister management, université d'Oran, 2014.

## Revue, Rapport et Article

- BEHRENS PETER, Revue internationale de droit économique, Edition de Boeck supérieur, France, 2003/3-4.
- Bekour Farida, « les enjeux du développement des technologies de l'information et de la communication dans les entreprises », El Jadida, Mars 2014, pp. 4,7.
- L'internationalisation du risque pays : un défis pour les entreprises multinationales-In : [www .bsi-economics.org /image/articles/a171.pdf](http://www.bsi-economics.org/image/articles/a171.pdf), consulté le 04/04/2017.
- Christophe Gouel, Nina Kousnetzoff & Hassan Salman, « Commerce international et transports : Tendances d passé et prospective 2020 », N°2008-28, Décembre 2008.
- LACHALLAL.L « La compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.), le future des échanges agroalimentaires dans le bassin



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

méditerranée : enjeux de la mondialisation et défis de la compétitivité, Zaragoza : CIHEAM, 2001, Cahiers options méditerranéennes ; N°57.

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

### Sites Internet

- [www.toupie.org](http://www.toupie.org). Dictionnaire.
- [www.geecfi.com/2014/08/les-facteurs-de-linternationalisation.html](http://www.geecfi.com/2014/08/les-facteurs-de-linternationalisation.html).
- [www.academia.edu/11481609/Stratégies\\_dinternationalisation](http://www.academia.edu/11481609/Strat%C3%A9gies_dinternationalisation).
- [Http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Competitivite.htm).
- [www.doc-étudiant.fr](http://www.doc-étudiant.fr), « compétitivité et concurrence ».
- <http://www.ecoleprogress.com/espaces/upload/799.pdf>.
- <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/innovationdissert.pdf>.
- [www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaine -de valeur](http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/analyse-chaine-de-valeur).

# *Annexes*

## Guide d'entretien

Ce guide s'inscrit dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master II en sciences commerciales ayant pour le thème : « Essai d'analyse des déterminants de la compétitivité d'une entreprise à l'international ». A cet effet nous vous prions de bien vouloir renseigner et aider en répondant à notre questionnaire.

Par ailleurs, nous tenons à vous informer que les informations collectées resteront confidentielles et seront utilisées dans un cadre exclusivement scientifique.

### I. Identification de l'entreprise :

1-Le nom de l'entreprise ou raison sociale ?

2-Quel est la date de création de votre entreprise ?

3-Quel est la nature juridique de votre entreprise ?

Publique  Privée

4-Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

Individuelle  SARL  SPA  SNC  EURL

5- Quel est l'activité de votre entreprise ?

6-Effectif des salariés de l'entreprise ?

1-25  25-50  50-100  100-150  150-250  Plus de 250

7-Comment se répartissent les employés en % ?

Ouvriers  Employés  Techniciens  Maîtrise  Cadres

8-Avez-vous des spécialistes en recherche et développement ?

Oui  Non

Si oui, se sont des spécialistes locale ou étranger ?

9- Dans quels pays exportez –vous vos produits ?

10-Quel sont vos principaux marchés ?

11-Quel sont les principaux obstacles rencontrés pour exporter vos produits ?

- Risque politique
- Risque commerciale
- Instabilité de taux de change
- Lois et les réglementations
- Des contraintes liées au transport et les services douaniers
- Des contraintes liées au service fiscal

Autre.....

## II. Internationalisation de l'entreprise

12-Votre entreprise a-t-elle une présence à l'international ?

- Oui       Non

13-Quelles sont les principales raison à l'international ?

- Marché
- Compétitivité
- Productivité
- Lois et réglementations
- Accès à d'autres technologie et savoir faire
- Concurrence

Autre.....

14-Quelles sont les formes de présence à l'international ?

- Commercialisation par exportation
- Commercialisation par l'implantation d'une unité de commercialisation à l'étranger
- Le partenariat avec une entreprise étrangère
-

## La production et la vente à l'étranger

15-Quel est la stratégie d'entrer adaptée par l'entreprise pour pénétrer le marché sélectionné à l'étranger ?

Exportation directe     Exportation indirecte     Exportation associée

16-Quels sont les partenaires qui vous accompagnent à l'internationalisation ?

Le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE)

Agence Algérienne de promotion du commerce extérieur (ALGEX)

La compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX)

Autre .....

17-L'accompagnement de ces différents partenaires dans le processus de développement à l'international vous semble ?

Tout à fait satisfaisant

Plutôt satisfaisant

Plutôt pas satisfaisant

Pas du tout satisfaisant

18-Le chiffre d'affaire international

Plus de 50% de chiffre d'affaire consolidé

De 20% à 50%du chiffre d'affaire

Moins de 20%

Autre.....

19-Aujourd'hui, l'objectif de votre entreprise ?

Développement des exportations

Développement des implantations à l'étranger

### III. La compétitivité de l'entreprise

20-Votre secteur d'activité est-il concurrentiel sur le marché local ?

Oui       Non

Si oui, quels sont vos concurrents ?

21-Votre secteur d'activité est-il concurrentiel sur le marché étranger ?

Oui       Non

Si oui, quels sont vos concurrents ?

22-Quel type de compétitivité basée-vous ?

Compétitivité prix

Compétitivité hors prix tels que la qualité de produit ou innovation ou le design

Compétitivité coûts

23-Sur quelle base mesurez-vous la compétitivité sur le marché local ?

Mesure relative aux parts des marchés

Mesure relative à la rentabilité

Mesure relative à la productivité

24-Est-elle la même mesure à l'étranger ?

Oui       Non

Si non, sur quelle base mesurez-vous la compétitivité sur le marché étranger ?

25-Êtes-vous compétitif sur le marché local ?

Oui       Non

26-Êtes-vous compétitif sur le marché étranger ?

Oui       Non

27-Quelle est la stratégie adapté-vous pour faire face à la concurrence ?

Stratégie de domination par les coûts

Stratégie de différenciation

Stratégie de focalisation

28-A votre avis la qualité de vos produit répond-t-elle aux exigences de vos clients à l'étranger ?

Oui       Non

29- quels sont les déterminants de la compétitivité de votre entreprise au niveau national (selon l'ordre de croissance)?

Dotation en ressources

Technologie

Productivité

Caractéristiques du produit

Economie d'échelles

Coût de commercialisation et de transport

Régulation fiscale, monétaire et politique des échanges

30- quels sont les déterminants de la compétitivité de votre entreprise au niveau international (selon l'ordre de croissance)?

Taux de change

Condition du marché mondial

Coût de transport international

31-Parmi les déterminants suivants, quel est le déterminant le plus dominant pour votre entreprise ?

L'innovation

La taille

La technologie de l'information et de la communication



## Table des matières

Liste des abréviations

Liste des illustrations

Introduction Générale ..... 1

### Chapitre 01 : L'internationalisation des entreprises

Introduction ..... 4

**Section 01 : Généralités sur l'internationalisation des entreprises** ..... 4

1-1-Définition de l'internationalisation ..... 4

1-2-Les raisons de la recherche de l'internationalisation ..... 5

1-3- Les facteurs de l'internationalisation ..... 6

1-4-Les obstacles de l'internationalisation des entreprises ..... 7

1-5-Les risques de l'internationalisation ..... 9

**Section 2 : Les stratégies d'entrée sur les marchés étrangers** ..... 11

2-1- Les stratégies sans engagement en capital ..... 11

2-1-1-Les stratégies d'exportation ..... 11

2-1-1-1-L'exportation directe ..... 12

2-1-1-2-Exportation indirecte ..... 12

2-1-1-3-L'exportation concertée ou associée ..... 14

2-1-2-Les stratégies d'accord ..... 15

2-1-2-1-Les transferts internationaux de technologies ..... 15

2-1-2-2-La licence ..... 15

2-1-2-3-La franchise commerciale internationale ..... 16

2-2-Les stratégies avec engagement en capital..... 16

2-2-1-Les alliances stratégiques..... 16

2-2-2-La co-entreprise ou joint-venture internationale ..... 16

2-2-3-Les stratégies d'implantation à l'étranger ..... 17

**Section 3 : Les facteurs clés de la stratégie d'internationalisation** ..... 18

3-1-Sélectionner les marchés étrangers ..... 18

3-1-1-Les déterminants de la localisation des implantations à l'étranger ..... 18

3-1-2-Sélection des localisations ciblent ..... 19

3-2-Le timing de l'entrée sur le marché ..... 19

3-2-1-Décider du moment opportun d'entrée sur le marché .....	19
3-2-2-Décider du rythme du déploiement sur le marché .....	20
3-3-Les typologies de stratégies compétitives internationales .....	20
3-3-1-La stratégie internationale .....	20
3-3-2-La stratégie multidomestique.....	21
3-3-3-La stratégie transnationale .....	21
3-3-4-La stratégie globale .....	21
<b>Conclusion</b> .....	23

## Chapitre 02 : La compétitivité d'une entreprise à l'international

<b>Introduction</b> .....	24
<b>Section 01 : Les fondements théoriques de la compétitivité</b> .....	24
1-1-Définition de la compétitivité de l'entreprise.....	24
1-2-Les types de la compétitivité .....	27
1-2-1- La compétitivité-prix .....	27
1-2-2- La compétitivité de coût .....	27
1-2-3- La compétitivité hors-prix .....	28
1-3-Les différents facteurs de la compétitivité .....	29
1-3-1- Les facteurs de compétitivité prix .....	29
1-3-2- Les facteurs de la compétitivité hors-prix .....	29
1-4-Les mesures de la compétitivité .....	30
1-4-1-Pour une entreprise .....	31
1-4-2-Pour un Etat.....	31
<b>Section 02 : Les déterminants de la compétitivité à l'international</b> .....	32
2-1-Au niveau national .....	33
2-1-1-Les dotations en ressources.....	33
2-1-2- La technologie .....	33
2-1-3- Les caractéristiques du produit .....	33
2-1-4-Les économies d'échelle .....	33
2-1-5-La régulation et les politiques d'échanges .....	34
2-2-Au niveau international .....	34
2-2-1-Le taux de change .....	34
2-2-2-Les conditions du marché mondial.....	34
2-2-3-Le coûts de transport international .....	35

2-3-Autres déterminants .....	35
2-3-1-L'innovation .....	35
2-3-2-La taille .....	36
2-3-3-La technologie de l'information et de la communication .....	37
<b>Section 03 : La compétitivité et l'avantage concurrentiel .....</b>	<b>38</b>
3-1- Les stratégies concurrentielles (stratégies génériques) .....	38
3-1-1-La stratégie de domination par les coûts .....	39
3-1-2- La stratégie de la différenciation .....	39
3-1-3- La stratégie de focalisation .....	40
3-2-Le modèle de M. Porter .....	41
3-2-1- La chaîne de valeur .....	41
3-2-2-Les cinq forces concurrentielle .....	44
3-2-2-1-La menace des nouveaux entrants .....	45
3-2-2-2-Le degré de rivalité entre les concurrents existants .....	45
3-2-2-3-La pression exercée par des produits de substitution .....	47
3-2-2-4-Le pouvoir de négociation des clients .....	47
3-2-2-5-Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	48
<b>Conclusion .....</b>	<b>49</b>

## **Chapitre 03 : Etude de cas sur Les déterminants de la compétitivité d l'entreprise CEVITAL à l'international**

<b>Introduction .....</b>	<b>50</b>
<b>Section 01 : la présentation de l'organisme d'accueil (CEVITAL) .....</b>	<b>50</b>
1-1-Historique et présentation de CEVITAL .....	50
1-2-La situation géographique .....	50
1-3-Les principaux objectifs de CEVITAL .....	50
1-4-Les activités et les produits CEVITAL .....	51
1-5-Organisation de l'entreprise CEVITAL .....	52
<b>Section 02 : Analyse de résultats de guide d'entretien au sein de l'entreprise CEVITAL .....</b>	<b>56</b>
2-1- Object, méthodologie et contenu de guide de l'entretien .....	56
2-2-L'interprétation des résultats du questionnaire établi au sein de l'entreprise CEVITAL .....	57
2-2-1-La présentation et caractéristiques de l'entreprise .....	57

2-2-2-L'internationalisation de l'entreprise .....	57
2-2-3-La compétitivité de l'entreprise .....	59
<b>Section 03</b> : Les facteurs déterminants de la compétitivité du sucre blanc à l'international .....	63
3-1-La procédure d'exportation de l'entreprise CEVITAL .....	63
3-2-L'évolution des exportations de l'entreprise CEVITAL .....	64
3-3-La position concurrentielle de l'entreprise sur le m CEVITAL marché du sucre .....	67
3-4-Les déterminants de la compétitivité du produit sucre blanc .....	69
<b>Conclusion</b> .....	70
<b>Conclusion Générale</b> .....	71
<b>Références bibliographiques</b>	
<b>Les annexes</b>	
<b>Résumé</b>	

## **RESUME**

Avec l'accélération du processus de la mondialisation et l'intensification de la concurrence internationale, la compétitivité devient une nécessité pour les entreprises, dont la mondialisation pousse les entreprises à s'ouvrir sur l'international, afin de renforcer sa compétitivité.

L'objectif de notre travail de recherche, consiste à comprendre la compétitivité et d'identifier les facteurs déterminants de la compétitivité, qui lui permet à l'entreprise CEVITAL de maintenir ses parts sur les marchés étrangers.

En effet, L'entreprise CEVITAL est jugé compétitif lorsqu'elle réunit plusieurs déterminants de la compétitivité, pour avoir un avantage compétitif par rapport à ses concurrents et la capacité de faire face à la concurrence étrangères de plus en plus dure sur le marché, ainsi que pour conquérir de nouvelle part de marché à l'étranger.

Enfin, l'exportation du sucre blanc par l'entreprise CEVITAL, fait ressortir que l'entreprise à être plus compétitive à l'international, tout en offrant des produits de qualité à des prix compétitifs, pour assurer sa survie et réserver une place importante sur les marchés internationaux.

**Mots clés :** CEVITAL, concurrence, déterminants de la compétitivité, Internationalisation.

## **ABSTRACT**

With the acceleration of the process of globalization and the intensification of international competition, competitiveness becomes a necessity for companies, whose globalization is pushing companies to open up internationally, in order to strengthen its competitiveness.

The objective of our research work is to understand competitiveness and to identify the factors that determine competitiveness, enabling CEVITAL to maintain its share in foreign markets

Indeed, CEVITAL is considered competitive when it combines several determinants of competitiveness in order to have a competitive advantage over its competitors and the ability to cope with increasingly tough foreign competition on the market, as well as than to conquer new market share abroad.

Finally, the export of white sugar by the company CEVITAL shows that the company to be more competitive internationally, while offering quality products at competitive prices, to ensure its survival and reserve a significant place on international markets.

**Keywords:** CEVITAL, Competition, Determinants of competitiveness, Internationalization.

