

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

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

**Les déterminants de la compétitivité d'une entreprise exportatrice**

*Cas de la SARL Ibrahim et fils « IFRI »*

**Réalisé par :**

1-AIT HAMMOUDI Djaouida  
2-OUYAHIA Kahina

**Encadré par :**

M<sup>me</sup> : RAHMANI Lila

**Membre du Jury**

M<sup>elle</sup> ZIANI  
M<sup>r</sup> MAHOUI

**Promotion 2014-2015**

# REMERCIEMENT

*On tient à remercier le DIEU le tout puissant de nous avoir accordé santé, courage et patience pour accomplir ce mémoire.*

*Tout d'abord nos vifs et sincères remerciements s'adressent à notre encadreur M<sup>me</sup> RAHMANI Lila pour sa précieuse aide, ses orientations, ses critiques et ses précieux conseils tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Un particulier remerciement s'adresse à Monsieur IBRAHIM Mohand Laïd et M<sup>r</sup> DJIDJIG Mehdi pour leurs aides.*

*On tient également à remercier l'ensemble du personnel des différents directions notamment le service export d'IFRI en particulier à M<sup>r</sup> TABET Mahfoud pour son sérieux et ses compétences qui restent pour nous des exemples.*

*A tous ce qui nous ont soutenus de près ou de loin tout au long de ce travail.*

AIT HAMMOUDI Djaouida

OUYAHIA Kahina

## *Dédicaces*

*Bien à vous chers parents, je dédie ce mémoire avec tout mon dévouement et la volonté de suivre le chemin que vous m'avez tracé. Vous étiez pour moi l'ange gardien qui a guidé mes pas jusque là.*

*A toi Bilal, merci d'être à mes côtés.*

*A toi ma chère sœur Saku.*

*A tout mes amis surtout : Souhila, Nawal, Nouara et Cherif*

*A ma binôme Djaouida.*

*OUYAHIA Kahina*

## *Dédicaces*

*Bien à vous mes chers parents, je dédie ce travail avec tout mon dévouement et la volonté de suivre le chemin que vous m'avez tracé. Vous étiez pour moi l'ange gardien qui a guidé mes pas jusque là.*

*A vous mes chères sœurs et chers frères et à vous mes belles sœurs.*

*A toi ma meilleure amie Nouara et à Nabil*

*A ma binôme Kahina et à tout mes amis.*

*Ait HAMMOUDI Djaouida*

## Sommaire

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Liste des abréviations.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des figures.....	V
Sommaire.....	VI
<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Evolution de commerce extérieur de l'Algérien</b> .....	04
Introduction .....	04
<b>Section 1 : La politique du commerce extérieur en Algérie : Evolution et perspectives</b> .	05
1-1Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur .....	05
1-2La libéralisation de commerce extérieur Algérien.....	06
1.3 Evolution du commerce extérieur en Algérie.....	14
<b>Section 2: Les PME exportatrices en Algérie, ses organismes d'appuis et les difficultés à l'exportation</b> .....	25
2.1 Définition de PME .....	25
2.2. La population de PME dans le tissu productif national .....	26
2.3 Le rôle des PME.....	26
2.4 La démarche export d'une entreprise .....	28
2.5Les organismes d'appui et les exonérations fiscales.....	32
2.6 Les difficultés rencontrées par les exportateurs .....	40
Conclusion du chapitre.....	43
<b>Chapitre II : La compétitivité et l'avantage concurrentiel dans une entreprise industrielle</b> .....	44

## Sommaire

---

Introduction .....	44
<b>Section 1 : La compétitivité dans une entreprise industrielle .....</b>	<b>45</b>
1.1 Définition de la compétitivité de l'entreprise.....	45
1.2 Les déterminants de la compétitivité.....	47
1.3 Les types de la compétitivité.....	56
1.4 Les mesures de la compétitivité .....	59
1.5 Les vecteurs de la compétitivité.....	61
<b>Section 2 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise .....</b>	<b>63</b>
2.1 L'avantage concurrentiel.....	63
2.2 Les différents types d'avantage concurrentiel.....	63
2.3 La préservation de l'avantage concurrentiel .....	64
2.4 La construction d'un avantage concurrentiel .....	64
2.5 Les grandes types d'avantage concurrentiel .....	65
2.6 Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter.....	70
2.7Le modèle de la chaîne valeur de Porter.....	73
Conclusion du chapitre.....	83
<b>Chapitre III: Les déterminants de la compétitivité au sein de l'entreprise IFRI .....</b>	<b>84</b>
Introduction.....	84
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise IFRI .....</b>	<b>85</b>
1.1 Historique et situation géographique de l'entreprise.....	85
1.2 Identification de l'entreprise SARL IBRAHIM et FILS-IFRI.....	86
1.3 Le marché des boissons en Algérie .....	86
1.4 Organisation de l'entreprise IFRI.....	89
1.5 L'environnement de la société .....	92
1.6 Les objectifs et missions de la SARL IFRI.....	94
1.7 Diagnostique interne et externe de l'entreprise.....	96

## Sommaire

---

<b>Section 2 : La méthodologie de recherche et les résultats de guide d'entretien .....</b>	<b>98</b>
2.1 La méthodologie de recherche .....	98
2.2 Les résultats de la recherche.....	98
2.3 IFRI et la compétitivité à l'export .....	118
Conclusion du chapitre.....	126
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>127</b>

Bibliographie

Annexes

Table des matières

# **Introduction Générale**

# **Chapitre I : Evolution de commerce extérieur de l'Algérie**

**Chapitre II : La  
compétitivité et l'avantage  
concurrentiel dans une  
entreprise industrielle**

**Chapitre III: Les  
déterminants de la  
compétitivité de l'entreprise  
IFRI**

# **Conclusion Générale**

## Liste des tableaux et figures

---

### ❖ Liste des tableaux

Tableau N°01 : Evolution du commerce extérieure de l'Algérie pour la période 2000-2014.....	15
Tableau N°02 : La structure des importations par groupe de produit pour la période 2013-2014.....	19
Tableau N°03 : Structure des exportations par groupe d'utilisation .....	20
Tableau N°04 : Evolution du commerce extérieure de l'Algérie par région économique pour l'année 2014.....	21
Tableau N°05 : Les principaux fournisseurs et clients de l'Algérie en 2014.....	23
Tableau N°06: Définition de la PME en Algérie.....	26
Tableau N°07 : Population des PME en Algérie pour la période du 1 <sup>er</sup> semestre 2014.....	45
Tableau N°08 : Définition de la Compétitivité de l'entreprise.....	43
Tableau N°09 : Les avantages et inconvénients de la stratégie de la domination par les coûts .....	66
Tableau N° 10 : Les avantages et inconvénients de la stratégie de différenciation .....	65
Tableau N°11 : Les activités de la chaîne de valeur.....	75
Tableau N°12: Identification de l'entreprise.....	86
Tableau N°13 : Les principaux fournisseurs d'IFRI.....	93
Tableau N°14 : Les principaux clients et leur contribution sur le CA pour la période 2014 .....	94
Tableau N° 15: Evolution de bénéfice net après IBS pour la période 2013-2014.....	100
Tableau N° 16 : L'évolution de la rentabilité globale pour la période 2013-2014.....	100
Tableau N°17 : Evolution du chiffre d'affaire de la SARL IFRI pour la période 2013- 2014.....	101
Tableau N°18: Evolution des fonds de roulement pour la période 2013-2014 .....	102
Tableau N°19 : Evolution de besoin en fond de roulement pour la période 2013-2014 .....	102
Tableau N°20 : Evolution de la capacité d'autofinancement pour la période 2013-2014.....	103
Tableau N°21 : Mouvement des effectifs par direction au 30/04/2015.....	104
Tableau N°22: Effectif total de l'entreprise par sexe, et par catégorie socioprofessionnelle au 30/04 /2015 .....	104
Tableau N°23 : l'effectif total par tranche d'âge.....	105
Tableau N° 24: La gamme des produits exportés par IFRI.....	120
Tableau N°25 : La répartition des exportations de la SARL IFRI par région économique.....	121
Tableau N°26 : L'évolution des exportations d'IFRI par volume et valeur pour la période 2013-2014.....	122

## Liste des tableaux et figures

---

### ❖ Liste des figures

Figure N°01 : Evolution de la balance commerciale pour la période 2000-2014 .....	16
Figure N°02 : commerce extérieure de l'Algérie par région économique pour l'année 2014.....	22
Figure N°03: Population du secteur de la PME (1 <sup>er</sup> semestre 2014).....	27
Figure N°04 : Le carré de la compétitivité.....	46
Figure N°05 : Les cinq forces de M. Porter.....	71
Figure N°06 : La subdivision d'une chaîne-type de valeur.....	74
Figure N°07 : Organigramme de la SARL IBRAHIM et Fils-IFRI.....	89
Figure N°08 : Evolution des frais de formation pour la période 2013-2014.....	107
Figure N°09 : L'évolution des quantités exportées .....	123

## Liste des abréviations

---

### Liste des abréviations

- ❖ **AGI** : Autorisation Globale d'Importation.
- ❖ **ALGEX** : Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur.
- ❖ **ANART** : Agence Nationale de l'Artisanale Traditionnelle.
- ❖ **ANEXAL** : Association Nationale des Exportation Algériennes.
- ❖ **BADR** : Banque Agricole et de Développement Rural.
- ❖ **BDL** : Banque de Développement Local.
- ❖ **BEA** : Banque Extérieure d'Algérie.
- ❖ **BFR** : Besoin en Fond de Roulement.
- ❖ **BM** : Banque Mondiale.
- ❖ **BNA** : Banque National d'Algérie.
- ❖ **CA** : Chiffre d'Affaire.
- ❖ **CAAR** : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance.
- ❖ **CAAT** : Compagnie Algérienne des Assurances.
- ❖ **CACI** : Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie.
- ❖ **CAGEX** : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations.
- ❖ **CCI** : Chambre de Commerce et d'Industrie.
- ❖ **CCR** : Compagnie Centrale de Réassurance.
- ❖ **CMC** : Conseil de la Monnaie et de Crédit.
- ❖ **CNMA** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole.
- ❖ **CNRC** : Centre National du Registre de Commerce.
- ❖ **CPA** : Crédit Populaire Algérien.
- ❖ **DA** : Dinar Algérie.
- ❖ **DLC** : Date Limite de Consommation,
- ❖ **EPE** : Entreprise Publique Economique.
- ❖ **FMI** : Fonds Monétaire International.
- ❖ **FNSPE** : Fonds National Spécial pour la Promotion des Exportations.
- ❖ **FR** : Fond de Roulement.
- ❖ **IBS** : Impôt sur les Bénéfices des Sociétés.
- ❖ **ISO** : International Standard Organisation.
- ❖ **KDA** : Kilo Dinar Algérien.
- ❖ **L** : Litre.
- ❖ **MAE** : Ministère des Affaire Etrangères.
- ❖ **MD** : Million dinars.

## Liste des abréviations

---

- ❖ **OMC** : Organisation Mondial de Commerce.
- ❖ **ONAFEX**: l'Office National des foires et Expositions.
- ❖ **PIB** : Produit Intérieur Brut.
- ❖ **PME** : Petite et Moyenne Entreprise.
- ❖ **PET** : Polyéthylène téréphtalate.
- ❖ **RD** : Recherche et Développement.
- ❖ **SAA** : Société National d'Assurance.
- ❖ **SAFEX**: Société Algérienne des Foires et des Expositions.
- ❖ **SARL** : Société a Responsabilité Limitée.
- ❖ **SNC** : Société Non Collectifs.
- ❖ **SPA**: Société Par Action.
- ❖ **TAP** : Taxe sur l'Activité Professionnelle.
- ❖ **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajouté.
- ❖ **UE** : Union Européenne.
- ❖ **UMA** : Union Maghreb Arabe.
- ❖ **UPM** : Union Pour la Méditerrané.
- ❖ **ZALE** : Zone Arabe de Libre Echange.

# Annexe

# Bibliographie

## Guide d'entretien

Dans le cadre de nos travaux de recherche en fin de cycle portant sur « les déterminants de la compétitivité d'une entreprise exportatrices » nous adressons ces questions aux différents services au sein de l'entreprise SARL IBRAHIM et FILS<sup>1</sup> :

### I. Identification de l'entreprise

1. En quelle année l'entreprise a-t-elle été fondée ?  
.....
2. Êtes-vous une entreprise  
 Publique     privé     étrangère     mixte
3. Est-elle classée comme :  
 Grande entreprise     PME     très petite entreprise (TPE)
4. Combien d'employés travaillant dans votre entreprise ?  
 De 1 à 9     10 à 49     50 à 250
5. Statut juridique de l'entreprise  
 EURL     SARL     SNC     SPA
6. Quelle est la part (en %) occupée par vous sur le marché national ?
7. Votre entreprise est-elle exportatrice ?  
Oui         Non
8. Si Oui, en quelle année l'entreprise a-t-elle débuté sa première expérience en matière d'exportation ?  
(Année). .....
9. Veuillez indiquer l'évolution de chiffre d'affaire de votre société dans les 3 dernières années ?  
Chiffre d'affaire total .....  
Chiffre d'affaire à l'exportation.....
10. A quelles catégories peuvent être identifiés les principaux clients étrangers auxquels l'entreprise vend directement ses produits ? Cochez plusieurs cases si nécessaire  
 Consommateur /entreprise  
 Détaillants  
 Distributeurs/grossistes

<sup>1</sup> Les questions ont été tirées de deux ouvrages plus les questions reliées à la recherche théorique :

- ✓ CHARLES.F « capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique » université de MONTREAL, écoles des hautes études commerciales, thèse de doctorat, 2001.
- ✓ MEIER.O, « Diagnostic stratégique, Evaluer la compétitivité de l'entreprise » 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2011.

- Négociants
- Autres, veuillez préciser .....

11. Comment évolue le marché du secteur d'activité de l'entreprise dans les 03 dernières années?

- Fort régression
- Régression
- Stagnation
- Croissance
- Fort croissance

12. Avez-vous rencontré des contraintes liées à votre engagement à l'exportation au début de l'opération ?

Oui  Non

Si oui, quelles sont

- Des contraintes liées à la prospection
- Des contraintes liées à la négociation internationale
- Des contraintes liées à la production et le conditionnement
- Des contraintes liées au point d'embarquement
- Des contraintes liées au transport et les services douaniers
- Des contraintes liées au service bancaire
- Des contraintes liées au service fiscal
- Autre à citer .....

## II. La direction commerciale et marketing

13. Quel est l'effectif total de votre service ?

.....  
.....

14. Votre entreprise est-elle capable de répondre facilement à une demande en provenance de l'étranger ?

Oui  Non

15. L'entreprise a-t-elle la capacité de production suffisante pour assurer un surcroit de commande International tout en continuant à répondre à la demande domestique ?

Oui  Non

16. Quels sont les organismes d'accompagnement de votre entreprise à l'export ?

La CAGEX

ALGEX

FNSPE

CACI

SAFEX

Autre à préciser

17. Quel est le rythme de croissance annuel de vos ventes dans les 3 dernières années?

.....

18. Vos produits correspondent-ils aux attentes des étrangers ?

Oui  Non

19. Sont-ils conformes aux normes ?

Oui  Non

20. L'entreprise dispose t- elle des spécialistes former en :

- |                                |     |                          |                          |     |
|--------------------------------|-----|--------------------------|--------------------------|-----|
| a) Commerce international      | Oui | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Non |
| b) Marketing                   | Oui | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Non |
| c) La Stratégie internationale | Oui | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Non |
| d) Logistique internationale   | Oui | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Non |
| e) Autre à précisez .....      |     |                          |                          |     |

21. Votre personnel est-il apte à travailler dans un environnement international ?

Oui  Non

22. A t- on la capacité de traiter l'aspect juridiques et fiscaux à l'exportation ?

Oui  Non

23. Est-ce que votre entreprise possède un services/département spécifique en charger des activités à l'étranger

Oui  Non

Si oui, précisez l'année de création (Année).....

24. Quel est la stratégie d'entrer adaptée par l'entreprise pour pénétrer le marché sélectionné à l'international

- L'exportation directe
- L'exportation indirecte
- L'exportation associée

25. Quel est le nombre total actuel de lignes/variétés de produits que l'entreprise

- Fabrique ..... (Nombre)
- Vend à l'étranger.....(Nombre)

26. Quels sont les produit/services que l'on l'intention d'exporter (si l'entreprise a plusieurs produits ou services)

- Boisson pomme fraise au lait
- Boisson au JUS de RAISIN MURE
- Boisson au JUS de FRUITS
- Boisson au JUS d'ORANGE CAROTTE CITRON

- Boisson 100% JUS d'ORANGE
- Boisson AZRO BLUE ROCK
- Boisson AZRO au goût CERISE
- NUMIDIA, l'huile d'olive de KABYLIE
- Eau minéral non gazeuse
- Eau minéral gazéifiée

27. Faut-il apporter des modifications au produit afin de les adapter aux marchés étrangers ?

Oui  Non

Si oui, pourquoi.....  
 .....

28. Quel est le nombre de pays étranger ou votre entreprise :

- Vend des produits (Nombre).....
- Possède un bureau/filiale de vente (Nombre).....

29. Est-ce que votre entreprise prévoit-elle d'élargir sa gamme de produit ?

Oui  Non

30. Existe-t-il des exigences techniques ou réglementaires sur les marchés étrangers visés ?

Oui  Non

Si oui citez .....

31. Les facteurs climatiques ou géographiques ont-ils une influence sur la vente du produit ou du service à l'étranger ?

Oui  Non

32. Le produit se transporte-t-il facilement ?

Oui  Non

33. Le coût de transport risque-t-il capable de le rendre non concurrentiel ?

Oui  Non

34. En moyenne quel est le pourcentage de croissance des ventes à l'étranger pour les 3 dernières années?.....

35. Votre vente à l'étranger est-elle en

Fort régression

Régression

Stagnation

Croissance

Fort croissance

36. Quels sont les déterminants de la compétitivité de votre service à l'étranger ?

**Force par apport aux concurrents**

**Faiblesse par apport aux concurrents**

**Politique produit**

La politique de gamme

Le cycle de vie des produits

Le volume des ventes

La part de marché

La répartition géographique du CA

La qualité des produits et des services

L'image de marque

Le degré d'originalité de produit

Le degré de différenciation de produit

Le degré d'innovation

La fidélité de la clientèle

Le renouvellement de la clientèle

L'importance de service après vente

**Force par apport aux concurrents****Faiblesse par apport aux concurrents**

<b>a) Politique prix</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positionnement par apport à	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prix psychologique.		
Marge sur le coût variable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabilité sur prix de revient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rentabilité sur capital investie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relation prix –qualité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b) La qualité de produit</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les performances techniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les coûts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les délais de livraison	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c) La force de vente</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Nombre de vendeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le statut des vendeurs (Exclusifs, multicate)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Couverture et la répartition géographique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'efficacité de la force de vente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les motivations des vendeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'animation, contrôle et évaluation des vendeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'expérience /Qualification	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'attitude des vendeurs par apport à	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

l'innovation.

**d) La distribution**

La qualité de réseau de distribution

Les moyens logistiques

La répartition par canaux  
de distribution de CA.

La couverture géographique

La présence des produits dans les magasins

Le Référencement

Les réseaux de distribution

**e) La politique de communication**

L'image et notoriété de la firme

Efficacité de la publicité

Efficacité de promotion

**III. La direction des ressources humaines**

37. Quel est l'effectif total de votre service ?

.....

38. Quel est l'effectif total de l'entreprise ?

.....

39. Quels sont les déterminants de la compétitivité de votre secteur à l'étranger ?

**Force par apport aux concurrents**

**Faiblesse par apport aux concurrents**

**a) L'attractivité**

La Capacité d'attraction (image)

La Capacité managériales de l'équipe

dirigeante

La Rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les Avantages sociaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Protection sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Dialogue social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Qualité des formations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le niveau des qualifications	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le degré d'intégration des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion des carrières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement de l'apprentissage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La politique de mobilité fonctionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La politique de mobilité géographique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Force par apport aux concurrents**

**Faiblesse par apport aux concurrents**

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>b) La fidélisation</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Pyramide des âges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le taux d'absentéisme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Taux de rotation du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le niveau de satisfaction des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le degré d'engagement de personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le degré de participation des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le degré d'adhésion aux valeurs de groupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>c) L'efficacité sociale</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La Productivité par salarié	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'Adéquation des effectifs /besoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Flexibilité social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Rythme de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les dispositifs de sécurité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le nombre des pannes et arrêts de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le dynamisme et initiative du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'ouverture à la mobilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Climat général/ambiance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### IV. La direction technique et qualité

40. Quel est l'effectif total de votre service ?

.....

41. Existe-il un bureau des méthodes et un contrôle de qualité ?

Oui  Non

42. La technologie utilisée par votre produit est-elle

En retard

En avance

Dans les attentes du marché

43. Vos frais de recherche et de développement sont-ils élevés (Dépôts de brevets, de marques, de modèles)

Oui  Non

44. Quels sont les déterminants de la compétitivité de votre service à l'étranger

**Force par apport aux concurrents**

**Faiblesse par apport aux concurrents**

<b>a) Capacité de production</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le taux d'utilisation des capacités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le degré de maturité des équipements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Qualification de la main d'œuvre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Degré d'automatisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Niveau de modernisation des procédés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Degré de standardisation de la production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Rythme de renouvellement des équipements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Force par apport aux concurrents**

**Faiblesse par apport aux concurrents**

<b>a) La capacité de recherche</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les dépenses en recherche et développement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Nombre des brevets déposés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le nombre des chercheurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le recours à des nouvelles matières et matériaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le Niveau de conception d'équipement et de matériels nouveaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V. La direction finance et comptabilité**

45. Quel est l'effectif total de votre service ?

.....

46. Votre entreprise présente-elle une bonne rentabilité à l'étranger ? (bénéfice net, capacité d'autofinancement) ?

Oui  Non

47. La structure financière de votre entreprise est-elle saine (examen de l'autonomie financière : ratio capitaux permanents/total bilan) ?

Oui  Non

48. La trésorerie de votre entreprise est-elle positive (examen du fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement) ?

Oui  Non

49. Votre entreprise dispose t- elle d'une capacité financière suffisante pour exporter ?

Oui  Non

50. Votre entreprise Peut-elle financer des stocks supplémentaires pour répondre rapidement à des commandes venant de l'étranger ?

Oui  Non

51. Est-il financièrement intéressant pour votre entreprise de se tourner vers le marché international ?

Oui  Non

52. L'entreprise maîtrise tels les risques financiers ?

Oui  Non

Si oui, comment ?

.....  
.....

53. Quels sont les déterminants de la compétitivité de votre service à l'étranger ?

**Force par apport aux concurrents**      **Faiblesse par apport aux concurrents**

L'évolution des capitaux propres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'évolution des fonds de roulement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le ratio d'endettement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le flux de trésorerie net annuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La solvabilité de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**VI. Le service gérant (management)**

La capacité de définir une vision d'ensemble

La capacité d'anticipation et de prévision

La capacité à intégrer et à impliquer

les acteurs de l'environnement.

Les capacités de leadership

(Engagement, animation, motivation, persuasion).

La capacité à apprécier et gérer les risques

La capacité de coordination et de contrôle

La capacité de communication interne et    
externe

La capacité de résolution des conflits

La capacité de prise de décision

## VII. L'avantage concurrentiel

54. Que pensez-vous de la compétitivité globale de votre entreprise

Très satisfait  Pas tout du satisfait

Satisfait  Sans commentaire

Un peu satisfait

55. Par rapport à vous concurrents, comment jugez-vous votre chiffre d'affaire

Très faible  Important

Faible  Très important

Moyen  Sans commentaire

56. Par rapport à vous concurrents, comment jugez-vous vos bénéfices

Très faible  Important

Faible  Très important

Moyen  Sans opinion

57. Comment arriver vous à conserver votre avantage concurrentiel

La maîtrise des coûts de production

Amélioration de la qualité

Une politique d'innovation

58. Au niveau de l'amélioration des processus de production quel est l'état d'avancement de votre entreprise par apport à ses concurrents ?

Très avancés

Assez avancés

Peu avancée

Pas avancés du tout

59. Au niveau de l'amélioration des processus de production quel est l'état d'avancement de votre entreprise par apport à ses concurrents ?

Très avancés

Assez avancés

Peu avancée

Pas avancés du tout

60. votre secteur d'activité est il concurrentiel ?

Oui

Non

Si oui, quels sont vos concurrents ?

61. Du point de vue marché local êtes-vous compétitif ?

Oui

Non

62. Du point vu du marché étranger êtes-vous compétitifs ?

Oui

Non

63. Si Oui sur quels types basée vous ?

Compétitivité prix

compétitivité hors prix

64. Sur quelle base mesurer vous la compétitivité sur le marché ?

- Mesure relative au coût de production
- Mesure relative à la productivité des facteurs
- Mesure relative aux échanges commerciaux

65. Quelle stratégie adapté vous pour faire face à la concurrence ?

- Domination par les coûts
- Stratégie de différenciation
- Concentration

66. L'innovation améliore t'elle votre compétitivité ?

- Oui                       Non

67. A votre avis ; la qualité de vos produit répond-t-elle aux exigences de vous clients ?

- OUI                       NON

68. En général, comment caractérisez vous les avantages de votre entreprise par rapport à ses principaux concurrents locaux et étrangers concernant (cocher une seul case par énoncé)

	Très inférieur	Comparables	Très supérieurs
Contenu technologique des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Caractère unique des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variété des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapport qualité-prix des produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développement de nouveaux produits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Image/réputation de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savoir-faire des employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programmes de publicité/promotion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réseau de distribution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Services à la clientèle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Méthodes de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Connaissance des marchés étrangers

## Table des matières

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Liste des abréviations.....	III
Liste des tableaux .....	IV
Liste des figures.....	V
Sommaire.....	VI
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : Evolution de commerce extérieur de l'Algérie .....</b>	<b>04</b>
Introduction.....	04
<b>Section 1 : La politique du commerce extérieur de l'Algérie : Evolution et perspectives05</b>	
1-1 Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur .....	05
1-2 La libéralisation de commerce extérieur Algérien .....	06
1-2-1 La période de mise en place de l'économie de marché .....	07
1.2.2 Les accords commerciaux entre l'Algérie et l'UE ainsi que l'UMA .....	08
1.2.2.1 L'accord d'association avec l'union européenne (UE) .....	08
1.2.2.2 Union Maghrébine Arabe (UMA).....	10
1.2.2.3 La zone arabe de libre échange .....	11
1.2.2.4 L'accession à L'OMC .....	12
1.3 Evolution du commerce extérieur en Algérie.....	14
1.3.1 L'évolution globale du commerce extérieur de l'Algérie .....	14
1.3.2 L'évolution de la structure des échanges extérieurs.....	18
1.3.2.1 La structure des importations .....	19
1.3.2.2 La structure des exportations .....	20

## Table des matières

---

1.3.3 L'évolution du commerce extérieur de l'Algérie par région économique.....	21
1.3.4 Les principaux partenaires de l'Algérie .....	23
<b>Section 2 : Les PME exportatrices en Algérie, ses organismes d'appuis et les difficultés à l'exportation.....</b>	<b>25</b>
2.1 Définition de PME .....	25
2.2. La population de PME dans le tissu productif national .....	26
2.3 Le rôle des PME.....	27
2.4 La démarche export d'une entreprise .....	28
2.4.1 Diagnostic de potentiel export.....	29
2.4.2 Identification et sélection des cibles.....	29
2.4.3 Développer une stratégie marketing.....	29
2.4.4 Le choix de mode d'entrée sur le marché.....	31
2.4.4.1 L'exportation directe .....	31
2.4.4.2 L'exportation indirecte.....	31
2.4.4.3 L'exportation associée.....	31
2.5 Les organismes d'appui et les exonérations fiscales.....	32
2.5.1 Les organismes d'appui et les fonds de soutien.....	32
2.5.1.1 La compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX)...	32
2.5.1.2 Agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX).....	33
2.5.1.3 Fonds National Spécial pour la promotion des Exportations (FSPE) .....	34
2.5.1.4 La chambre Algérienne du commerce et de l'industrie (CACI) .....	36
2.5.1.5 La société Algérienne des foires et des expositions (SAFEX).....	38
2.5.2 Les exonérations fiscales.....	38
2.5.2.1 La taxe sur l'activité professionnelle (TAP).....	39
2.5.2.2 La taxe sur la valeur ajoutée sur les opérations de vente réalisées à l'exportation TVA.....	39
2.5.2.3 L'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS).....	39

## Table des matières

---

2.6 Les difficultés rencontrées par les exportateurs .....	40
2.6.1 La prospection .....	40
2.6.2 La négociation internationale .....	40
2.6.3 La production et le conditionnement .....	41
2.6.4 Le point d'embarquement.....	41
2.6.5 Le transport et les services douaniers .....	41
2.6.6 Les services bancaires .....	42
2.6.7 Les services fiscaux .....	42
Conclusion.....	43

## **Chapitre II : La compétitivité et l'avantage concurrentiel dans une entreprise industrielle .... 44**

### **Introduction.....44**

### **Section 1 : La compétitivité dans une entreprise industrielle..... 45**

1.1 Définition de la compétitivité de l'entreprise .....	45
1.2 Les déterminants de la compétitivité.....	47
1.2.1 La compétitivité financière.....	48
1.2.2 La compétitivité commerciale .....	48
1.2.2.1 Politique produit.....	49
1.2.2.2 Politique prix .....	49
1.2.2.3 La qualité d'un produit et service.....	50
1.2.2.4 La politique de distribution et force de vente.....	50
1.2.3 La compétitivité sociale.....	51
1.2.3.1 L'attractivité .....	52
1.2.3.2 La fidélisation.....	52
1.2.3.3 Efficacité social .....	53
1.2.4 La compétitivité technique .....	53

## Table des matières

---

1.2.4.1	Capacité de production .....	54
1.2.4.2	Capacité de recherche.....	54
1.2.5	La compétitivité du management .....	55
1.2.6	Autre déterminants .....	55
1.2.7	La Compétitivité à l'international .....	56
1.3	Les types de la compétitivité.....	56
1.3.1	La compétitivité coût (prix).....	56
1.3.1.1	La compétitivité par les coûts.....	58
1.3.1.2	Compétitivité prix.....	58
1.3.2	La compétitivité hors prix (structurelle).....	58
1.3.2.1	La Compétitivité technologique .....	58
1.3.2.2	La compétitivité structurelle.....	58
1.4	Les mesures de la compétitivité .....	59
1.4.1	Au niveau sectoriel :.....	59
1.4.1.1	Les Mesures relative au coût de production .....	59
1.4.1.2	Les mesures relatives à la productivité des facteurs.....	60
1.4.1.3	Les mesures relatives aux échanges commerciaux.....	60
1.4.2	Au niveau micro économique (entreprise) .....	60
1.4.2.1	La croissance de la part de marché.....	60
1.4.2.2	Les mesures relatives au profit.....	61
1.4.3	Les vecteurs de la compétitivité .....	61
1.4.3.1	Le capital humain .....	61
1.4.3.2	Le capital innovation .....	62
1.4.3.3	Le capital organisation .....	62
1.4.3.4	Le capital client .....	62
1.4.3.5	Le capital apporteur de fonds .....	62
<b>Section 2 : L'avantage concurrentiel et le choix stratégique dans l'entreprise.....</b>		<b>63</b>
2.1	L'avantage concurrentiel.....	63

## Table des matières

---

2.2	Les différents types d'avantage concurrentiel.....	63
2.3	La préservation de l'avantage concurrentiel.....	64
2.4	La construction d'un avantage concurrentiel.....	64
2.4.1	Optimiser les fonctions de base.....	65
2.4.2	Améliorer la coordination entre les fonctions.....	65
2.4.3	Améliorer la coordination amont et aval.....	65
2.4.4	Utiliser les coopérations stratégiques.....	65
2.5	Les grandes bases de l'avantage concurrentiel.....	65
2.5.1	La domination par les coûts.....	65
2.5.2	La différenciation.....	68
2.5.3	La concentration.....	69
2.6	Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter.....	70
2.6.1	La concurrence directe.....	71
2.6.2	Les nouveaux entrants.....	72
2.6.3	Les produits de substitution ou de remplacement.....	72
2.6.4	Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	73
2.6.5	Le pouvoir de négociation des clients.....	73
2.7	Le modèle de la chaîne de valeur de porter.....	73
2.7.1	Définition de la chaine de valeur.....	74
2.7.2	Les signaux de valeur.....	76
2.7.3	L'amélioration de la chaine de valeur.....	76
2.7.4	Diagnostic de la chaine de valeur.....	77
2.7.4.1	L'approvisionnement et la logistique.....	77
2.7.4.2	Capacité de production et technologie.....	78
2.7.4.3	Marchés finaux et commerce.....	79
2.7.4.4	Gouvernance des chaînes de valeur.....	80
2.7.4.5	Production durable et consommation d'énergie.....	80
2.7.4.6	Financement de la chaîne de valeur.....	81

## Table des matières

---

Conclusion.....	83
-----------------	----

### **Chapitre III: Les déterminants de la compétitivité au sein de l' entreprise IFRI .....84**

Introduction.....	84
-------------------	----

#### **Section 1 : Présentation de l'entreprise IFRI .....85**

1.1 Historique et situation géographique de l'entreprise.....	85
1.2 Identification de l'entreprise SARL IBRAHIM et FILS-IFRI.....	86
1.3 Le marché des boissons en Algérie .....	86
1.4 Organisation de l'entreprise IFRI.....	89
1.4.1 La Direction général (D.G).....	90
1.4.2 La Direction commerciale et marketing (D.C.M).....	90
1.4.3 La Direction finance et comptabilité (D.F.C).....	90
1.4.4 La direction qualité (D.Q) .....	91
1.4.5 Direction des ressources humaines (D.R.H).....	91
1.4.6 Direction industrielle et gestion de projet (D.I.G.P).....	91
1.4.7 Direction logistique (D.L) .....	92
1.4.8 Direction approvisionnement (D.A).....	92
1.5.1 Les fournisseurs .....	93
1.5.2 Les concurrents.....	93
1.5.3 Les consommateurs : .....	93
1.6 Les objectifs et missions de la SARL IFRI.....	94
1.6.1 Classification par catégorie .....	94

## Table des matières

---

1.6.1.1	Objectifs industriels .....	94
1.6.1.2	Les objectifs économiques et sociaux .....	94
1.6.1.3	Les objectifs environnementaux .....	94
1.6.2	La Classification à terme .....	94
1.6.2.1	Les objectifs stratégiques.....	94
1.6.2.2	Les objectifs opérationnels .....	94
1.7	Diagnostic interne et externe de l'entreprise .....	96
1.7.1	Diagnostic interne .....	96
1.7.1.1	points forts : .....	96
1.7.1.2	Les points faibles .....	97
1.7.2	Diagnostic externe .....	97
1.7.2.1	Les opportunités.....	97
1.7.2.2	Les menaces.....	97
<b>Section 2 : La méthodologie de recherche et les résultats de guide d'entretien .....</b>		<b>98</b>
2.1	La méthodologie de recherche .....	98
2.1.1	Les Difficultés rencontrées .....	98
2.1.2	Déroulement de l'entretien .....	98
2.2	Les résultat de la recherche .....	99
2.2.1	La direction de la finance et comptabilité .....	99
2.2.2	La direction ressource humain .....	103
2.2.3	La direction qualité et technique.....	108
2.2.4	La direction commerciale et marketing.....	114
2.3	IFRI et la compétitivité à l'export .....	118
2.3.1	La politique d'exportation d'IFRI .....	118
2.3.1.1	Le mode d'organisation de l'activité d'exportation .....	118
2.3.1.2	La prospection des marchés.....	119

## Table des matières

---

2.3.1.3	Le mode d'exportation suivie par l'entreprise.....	119
2.3.2	Les exportation d'IFRI .....	120
2.3.2.1	La gamme des produits à l'export .....	120
2.3.2.2	Les principaux clients étrangers de la SARL IFRI.....	120
2.3.2.3	L'évolution des exportations d'IFRI .....	122
2.3.3	Les organismes d'accompagnement dans les exportations et la SARL IFRI.....	123
2.3.3.1	La compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX).123	
2.3.3.2	L'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX) .....	124
2.3.3.3	Le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE) .....	124
2.3.3.4	L'association nationale des exportateurs Algériens (ANEXAL).....	124
2.3.4	Les contraintes liées à la compétitivité internationale.....	124
	Conclusion générale .....	127

Bibliographie

Annexes

Table des matières

## **Résumé**

Avec les mutations que connaît l'économie mondiale et la pression concurrentiel qui est de plus en plus accrue, la compétitivité des entreprises devient une nécessité pour assurer sa survie et sa pérennité et d'être capable d'affronter les marchés étrangers et conquérir les entreprises sur leur propre marché.

L'observation montre que les PME algériennes sont peu compétitives à l'étranger, la minorité qui a réussi à l'export souffre de plusieurs contraintes qui rendent leur engagement à l'international difficile.

Dans le cas de l'entreprise IFRI, l'acquisition d'un avantage compétitif sur son marché local, lui a permis de réussir à l'exportation malgré les difficultés rencontrées lors de son engagement à l'export.

**Les mots clés :** commerce extérieur algérien, PME exportatrice, La compétitivité, l'avantage concurrentiel.