

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, SCIENCES GESTION.

ET DES SCIENCES COMMERCIALES
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 facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes
Cas
Sarl Ibrahim & fils-IFRI.

Réalisé par :

1-ZENNAD Meriem
2-ZOUAOUI Fadila

Encadreur : Mr ZIANE Lakhdar

Membre du Jury

Présidente : M^{me} MOUSSI
Examineur : M^r AZKAK

Promotion 2014-2015

Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu le tout puissant d'avoir guidé nos pas vers les portes du savoir tout en illuminant notre chemin et nous avoir donné suffisamment de courage et de patience pour réaliser ce travail.

Nous adressons nos vifs et sincères remerciements à tous ceux qui ont apportés une contribution de près ou de loin, pour la réalisation de ce travail.

Nous tenons également à remercier plus particulièrement notre encadreur ZIANE LAKHDAR pour son soutien et son orientation.

Nous remercions pour toutes le personnels de l'entreprise IFRI en particulier M^r ZENNAD Nassim pour ses compétences et ses aides fournies pour la réalisation du cas pratique

Nos remerciements vont également aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

*Mes très chers parents qui m'ont toujours poussé
vers la réussite.*

Mes très chères sœurs. Dihiya et ninouche

*A mes cher frère Nassim, Mohamede, Omar ,
Kamal , Nabil et Alilou*

*Ma chère belle sœur samai et ses filles (Mirina et
Nilia).*

*A ma binôme Fadila pour tous les bons moments
qu'on a
passés ensemble*

*Mes amis sans exceptions, en particulie lisa
sabrina et katia .*

meriem

Lamine

Liste des abréviations

- AFD** : Agence Française de Développement.
- ALGEX**: Agence Algérienne de Promotion des Exportations.
- BTP** : Bâtiment et travaux publics.
- CAGEX** : Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations.
- CACI**: Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.
- CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales.
- CNI** : Commission Nationale des Investissements.
- DA** : Dinar Algérien.
- DAS** : domaine d'activité stratégique.
- EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.
- FCR** : facteurs clés de réussite.
- FCS** : facteurs clés de succès.
- FMI** : Fond Monétaire International.
- FMN**: Firmes Multinationales.
- FNRDA** : Le Fonds National de Régulation et Développement Agricole.
- G. I. E** : groupement d'intérêt économique.
- GRH** : gestion des ressources humaines.
- HH** : hors hydrocarbures.
- IBS** : impôts sur le bénéfice des sociétés.
- NTIC** : les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.
- OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
- ONS** : Office National des Statistiques algérien.
- OMC** : organisation mondiale de commerce.
- PIB** : **Produit** intérieur brut.
- PME**: petite et moyenne entreprise.
- PMI** : petite et moyenne industrie.
- PROMEX** : agence de Promotion des Exportations.
- R&D** : Recherche et Développement.
- SGP** : Système généralisé de Préférences Commerciales.
- TAP** : Taxe sur l'Activité Professionnelle.

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

VF : versement forfaitaire.

U.E : Union Européenne.

USD: dollar américaine.

.

million

sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale.....01

Partie théorique

Chapitre01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

1-Généralités sur la compétitivité.....04

2-Mesure de la compétitivité.....12

3L'avantage concurrentiel.....16

Conclusion28

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité.....29

1-Les facteurs interne à l'entreprise29

2-Les facteurs externes liée à l'environnement.....50

Conclusion.....64

Chapitre03 :LesPMEexportatricesalgériennes.....65

1-Généralité sur les PME.....65

2 -Les PME exportatrices71

3-Le rôle des politiques et des dispositifs de soutien dans la promotion des exportations des PME en Algérie.....79

4- Les principaux obstacles des entreprises algériennes à l'exportation92

Conclusion95

Partie pratique

Chapitre 04 : Les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI.....96

1 -Présentation de l'entreprise.....97

2- Les facteurs de la compétitivité d'IFRI.....103

3 Les exportations de la l'entreprise d'IFRI.....114

Conclusion119

Conclusion générale120

Bibliographie

Liste de tableaux

Liste de figure

Annexe

Table des matières

sommaire

Introduction générale

Introduction générale

Dans un environnement économique dynamique et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par les mutations des techniques et des besoins, par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, des nouvelles règles de jeu concurrentiel s'instaurent et la compétitivité est perçue pour une entreprise comme un objectif à réaliser afin d'assurer sa continuité et sa survie sur le marché national ou international.

Dans ce nouveau contexte qui exige de la part des entreprises une plus grande capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction, les entreprises se trouvent confrontées à des impératifs tels qu'être globalement compétitives et être capables de valoriser et de mobiliser l'ensemble de leurs ressources et compétences en fonction des activités, des marchés et des pays. En effet, la compétitivité s'exprime sur le marché par des produits générant des profits et concrétise les aptitudes de l'entreprise à être meilleure ou à la limite aussi forte que ses concurrents actuels et potentiels. Elle est donc incarnée par l'existence des facteurs qui peuvent déterminer cette compétitivité.

D'autre part, et du moment où la compétitivité qui nous interpelle davantage dans ce nouveau contexte concerne l'entreprise dans son environnement global, elle peut être fondée et cherchée par différents éléments interne à l'entreprise qui peuvent être regroupés en quatre facteurs à savoir : l'organisation, la production, les ventes, la croissance et la taille de l'entreprise.

Enfin, la compétitivité peut englober l'efficacité de l'environnement externe de l'entreprise telle que l'environnement socioculturel, politique et juridique, économiques et l'importance du réseau de relations de l'entreprise.

Face à l'accélération du processus de la mondialisation, et l'intensification de la concurrence internationale que se heurtent les entreprises à l'échelle internationale, l'Algérie est menée à repenser sa logique d'insertion dans les échanges internationaux, en instaurant une politique efficace en matière de diversification de la structure de ses exportations et une politique d'accompagnement des entreprises au niveau internationale.

Introduction générale

À travers les négociations avec l'OMC, de l'accord d'association avec l'union européenne, ainsi que d'autres coopérations régionales et bilatérales avec des pays partenaires, l'Algérie a instauré une politique de mise à niveau afin de renforcer la compétitivité des entreprises au niveau de la concurrence internationale, en agissant ensemble de facteurs qui entrent en jeu dans le processus de compétitivité de l'entreprise.

L'objectif de notre travail consiste à essayer de répondre à la question suivante:

Quelle sont les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes ?

De cette question centrale découlent d'autres questions secondaires :

Comment peut-on définir la notion de la compétitivité ?

Qu'elles sont les sources de la compétitivité des entreprises exportatrices algériennes ?

Pour pouvoir apporter des réponses à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- la compétitivité est de faire face à la concurrence étrangère
- les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes sont de deux types : des facteurs internes à l'entreprise et les facteurs externes à l'entreprise

L'intérêt du sujet est d'étudier les facteurs de compétitivité des entreprises exportatrices algériennes, on étudie évidemment un cas pratique étude de cas à savoir, l'entreprise IFRI.

Pour bien mener notre travail, nous avons opté pour la démarche suivante:

- 1- Une recherche documentaire et bibliographique pour comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur la compétitivité des entreprises et les facteurs de compétitivité des entreprises
- 2- Une étude de terrain au sein de l'entreprise IFRI, pour étudier ses facteurs de Compétitivité.

Pour cela, notre travail se présente en quatre chapitres :

Le premier chapitre consiste à présenter les aspects théorique sur la compétitivité, en termes de définitions, niveaux, les caractéristiques les mesures de compétitivité et la définition de l'avantage compétitif

Dans le second chapitre, nous étudierons les facteurs de compétitivité, en présentant les facteurs interne à l'entreprise et externe lié à l'environnement.

Le troisième chapitre consiste à traiter les PME exportatrices en Algérie, en définissant la PME exportatrice et en déterminant l'état de ces exportations, le rôle des organismes d'appui aux exportations et les contraintes lié à l'exportation.

Introduction générale

Le quatrième chapitre consiste à traiter les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

Partie théorique

Chapitre 01

Aspects théoriques sur la compétitivité

Au moment où le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne, les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industries du monde entiers.

La compétitivité est l'état qui résulte de la capacité des entreprises d'être rentable dans leurs activités, qui veut dire la capacité de résister à la concurrence aussi bien, sur les marchés nationaux qu'internationaux.

L'objectif de ce chapitre est d'exposer les aspects théoriques sur la compétitivité et d'essayer de cerner cette thématique qui est souvent jugé floue, ce chapitre est composé de trois sections, la première section est consacré aux généralités sur la compétitivité (définition, caractéristiques, les niveaux et la typologie de la compétitivité), tandis que la deuxième section portera sur les mesures de la compétitivité, enfin la dernière section abordera l'avantage concurrentiel.

1-Généralités sur la compétitivité

La question de la compétitivité a suscité et suscitera plus d'intérêt, ceci apparaît clairement dans la diversification d'approches de la notion de compétitivité. L'objectif de cette section est définir le concept de la compétitivité ensuite présenter ses différentes caractéristiques, ainsi ses trois niveaux et ses typologies.

1-1 Définition de la compétitivité

« La capacité de produire des biens et services qui passent la preuve de la concurrence internationale pendant que les citoyens jouissent d'un niveau de vie croissant »¹

« Une entreprise est compétitive lorsqu'elle peut produire des produits et services de qualité supérieure à des coûts inférieurs à ses concurrents. La compétitivité est synonyme de

¹ Ingham.Maroc, « management stratégique et compétitivité », édition deboeck, paris,1995

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

la performance de rentabilité d'une entreprise sur le long terme et de sa capacité à rémunérer ses employés et à générer plus de bénéfices pour ses propriétaires. »²

« La compétitivité mesure la capacité relative d'entreprises, de secteurs, de régions ou de pays à vendre leurs produits sur les marchés internationaux. Etre compétitif permet de générer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant exposés à la concurrence internationale »³

Mucchielli⁴ J.L. (2002) indique que la compétitivité d'une entreprise exprime ses performances à long terme, essentiellement sa croissance, selon trois critères: prix, qualité et coût. La compétitivité serait donc la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne (gain de parts de marché). A plus court terme, la compétitivité va s'entendre comme une lutte pour prendre des parts de marché. L'entreprise compétitive sera alors celle qui obtient de bons résultats pour un couple de variables croissance/part de marché.

Pascallon stipule « Qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents »⁵

a. L'exigence de la compétitivité pour une entreprise

L'entreprise pour assurer sa survie elle doit trouver des actions qui lui permette d'augmenter son efficience en particulier dans un contexte fortement concurrentiel. Afin d'acquérir une part de marché importante, l'entreprise doit réduire les coûts de la production et de commercialisation par rapport à ceux de ses concurrents.

Olivier Meier⁶ propose une première grille d'analyse centrée sur les actions qui favorise la compétitivité d'une entreprise

² Rapport de la commission spéciale de la Chambre des Lords sur le commerce International, 1985.

³ « Glossaire

Eurostat http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Competitiveness/fr

⁴ Mucchielli J.L. : La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants. Team.univ- paris1, 2002

⁵ PASCALON.P(1984), « l'assurance qualité facteur de compétitivité », IN AZOUAOU, N.A. BELOUARD, « la politique de mise à niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ ». p.4.

⁶ Olivier Meier, Diagnostic stratégique, éd Dunod, Paris, 2011, p9

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

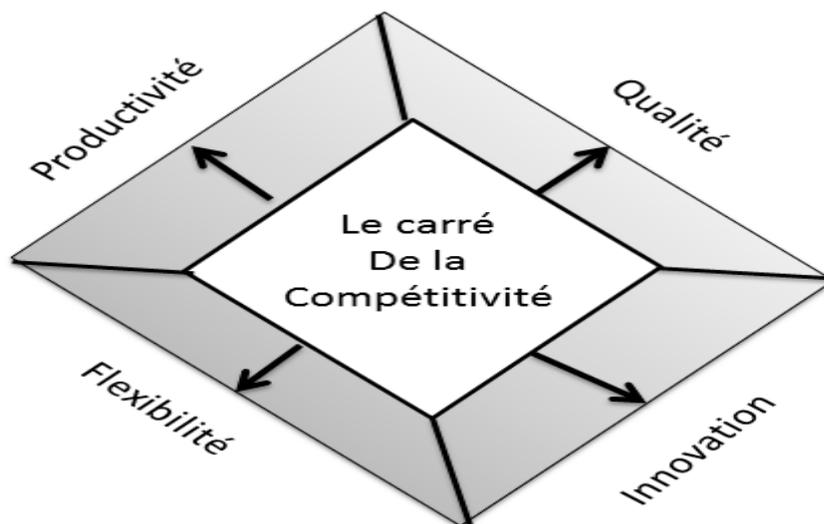
Tableau 1 : la compétitivité de l'entreprise

Diminuer les coûts	C'est la capacité de l'entreprise à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.
Valorisation des compétences	C'est la capacité à valoriser l'organisation du travail et les compétences de l'entreprise.
Suivre l'évolution des marchés	C'est la capacité à assurer une liaison permanente au marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement)
Anticiper et créer de la valeur	C'est la capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

Source : Olivier Meier, diagnostic stratégique évaluer la compétitivité de l'entreprise, 3^{ème} édition Dunod, paris, 2001, p10

La compétitivité de l'entreprise est définie par son carré magique, à savoir la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation⁷.

Figure 1 : Le carré de la compétitivité



Source : Meier .Olivier, diagnostic stratégique évaluer la compétitivité de l'entreprise, 3^{ème} édition Dunod, paris, 2001, p10

⁷ Meier.Olivier, Diagnostic stratégique, éd Dunod, Paris, 2011, p10

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

❖ la productivité

Définition de la productivité : est le rapport entre un résultat de la production et la quantité de facteurs qu'il a fallu utiliser.

La nécessité de la productivité consiste à gérer de façon optimale les facteurs de la production de l'entreprise (équipements techniques, infrastructures, organisation de travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix ; l'augmentation de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise, mais la compétitivité est difficile à se mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance)

❖ la qualité :

La qualité est définie comme la perception qu'à la capacité d'un produit à satisfaire ses attentes étant donné son prix, la qualité technique d'un produit⁸.

L'exigence de qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme dans la production de ses produits correspond aux exigences des clients, l'exigence de qualité se traduit par une amélioration des conditions de vie ou de travail (gestion participative) et une coopération avec certains fournisseurs pour développer des solutions communes et de réduire les erreurs pour être compétitive.

❖ La flexibilité :

L'exigence de flexibilité consiste que l'entreprise doit développer des actions pour s'adapter rapidement avec l'évolution de l'environnement (demande, nouvelle réglementation) qui se traduit 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 et de la mise en place d'organisations transversales.

❖ L'innovation :

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés (économiques, commerciales, technologiques) afin de détenir un avantage concurrentiel, il existe différents types d'innovation (innovation de produit, de procédés et celle relative à l'organisation du travail) qui génèrent des gains de productivité et une baisse de coûts et donc de prix.

⁸ Phillips .w, Gérard .K, « management stratégique et compétitivité », éd de Boeck, Bruxelles, 1995, p189 .

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

1-2 Les caractéristiques de la compétitivité :

La notion de la compétitivité englobe un certain nombre de caractéristiques :

1-2-1 la compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise :

Une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects, c'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas, elle dispose de l'avantage compétitif.

a. la compétitive n'est pas exclusivement financière

Dans l'esprit de beaucoup, la compétitive est confondue avec sa traduction financière l'un parlent productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant, ces mots, à la compétitive il y a ici confusion entre la cause et l'effet.

Si la compétitivité ne peut se restreindre à l'espace financier, une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible ne peut pas être une entreprise compétitive car sa pérennité n'est pas assurée. La rentabilité, au sens où cette notion concerne la rémunération des apporteurs de fonds, et le concept clé par lequel nous jugerons la traduction financière de la compétitivité, ou bien une condition nécessaire de la compétitivité.

b. La compétitivité exprime une potentialité

La différence entre la compétitivité et la rentabilité c'est que la rentabilité se mesure et la compétitivité s'apprécie, car la compétitivité exprime une capacité ou si l'on préfère une potentialité.

c. La compétitivité peut-elle être la performance ?

Il n'y a pas de doute qu'être compétitif c'est être performant, mais la performance n'est qu'un aspect de la compétitivité, elle détient deux dimensions : faire mieux, être différent il est très important de faire la différence entre les deux.

- ❖ **Faire mieux que les autres :** La dimension de la compétitivité ou de la performance est souvent la plus remarquable car elle exprime une évolution plus vite, une

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

fabrication moins cher, un coût plus faible et une qualité meilleure que celle des autres concurrents. On parle ici d'une logique quantitative.

- ❖ **être différent** : faire autrement ou être différent c'est une dimension importante, elles renvoient à l'innovation que les entreprises ont besoin pour engendrer des services qu'elles seules ont le pouvoir de développer et de maîtriser, donc ici on est devant une logique qualitative.

d. La compétitivité est un avantage momentané, inscrite dans le temps :

L'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel propre à la compétitivité qui ne peut jamais être définitif, ceci est un avantage momentané inscrit dans le temps parce que la concurrence le rend précaire.

1-3 Les niveaux de la compétitivité

On distingue trois niveaux de la compétitivité :

1-3-1 au niveau micro-économique

Selon Henri SPITEZKI⁹ : « une entreprise est compétitive lorsqu'elle est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis par le financement de ces objectifs ». La compétitivité d'une entreprise au niveau microéconomique, désigne sa capacité à occuper une position forte sur un marché. L'évolution des parts du marché de cette entreprise est dès lors fondamentale pour apprécier la compétitivité.

1-3-2 au niveau méso-économique

Recouvre les institutions, services et infrastructures territoriales (locales et régionales) d'appui aux entreprises et les enchaînements inter-firmes, tant privés que publics. Les aspects écologiques, technologiques et de l'emploi font parties de cette rubrique.

1-3-3 au niveau macro-économique

L'OCDE¹⁰ définit la compétitivité « comme étant la latitude dont dispose un pays, évoluant dans des conditions de marché libre et équitable, pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant

⁹Spitezki, Henri « la stratégie d'entreprise compétitivité et mobilités », éd économique, paris, 1995p16

¹⁰OCDE Stephane Garelli, « competitiveness of nation : the fundamentals » the world competitiveness YEARBOOK 2000 ,p47

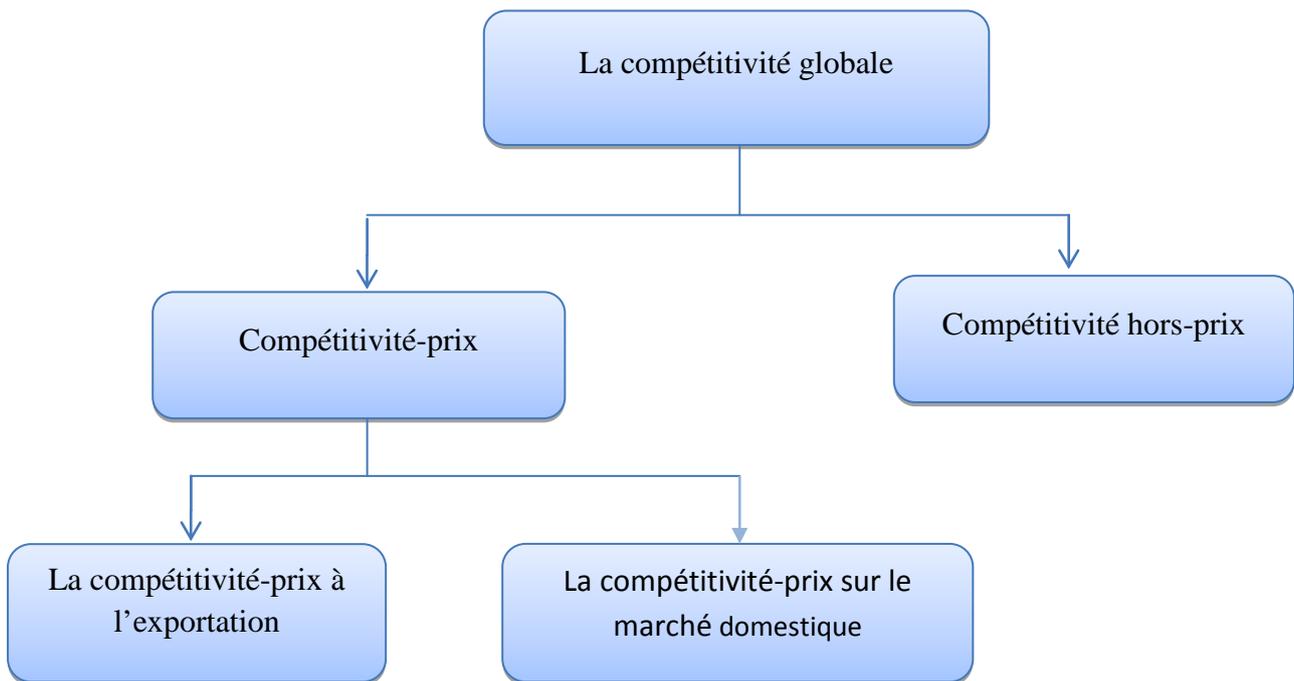
Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme cela n'est possible qu'avec une productivité en hausse ».

1-4 Typologie de la compétitivité

La concurrence amène les économistes à distinguer deux types de compétitivité : la compétitivité-prix et la hors- prix

Figure 2 : la typologie de la compétitivité



Source : établie par nous même

1-4-1 la compétitivité-prix :

La compétitivité-prix est basée sur la capacité à produire des biens et des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents avec une qualité identique, et cela dépend de prix à l'exportation qui est déterminé à son tours par :

❖ Le cout de production à savoir :

- le coût du capital (les taux d'intérêts) ;
- le coût du travail (les salaires) ;
- le coût des consommations intermédiaires (énergie, matières premières, composants et équipements achetés).

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

- ❖ **la productivité** (efficacité du travail ou du capital) et celle-ci est mesurée en rapportant la quantité produite aux nombre d'heures utilisés et le capitale utilise
- ❖ **des coûts de transport ;**
- ❖ **droit de douane et la réglementation ;**
- ❖ **du taux de change ;**(la valeur relative de la monnaie nationale par-rapport aux autres monnaies
- ❖ **la concurrence ;** plus qu'il y a de concurrence plus les entreprise doivent réduire leurs prix.

On peut dénombrer deux compétitivité-prix ¹¹:

a. La compétitivité-prix à l'exportation :

Elle 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.

b. La compétitivité-prix sur le marché domestique :

Elle 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.

1-4-2 La compétitivité hors-prix

La compétitivité hors-prix ou la compétitivité structurelle est basée sur la capacité à offrir des produits différenciés par les services qu'ils intègrent, l'innovation, l'image de marque et l'adaptation aux demandes des clients. Cela lui permet d'augmenter la demande pour ses produits à des prix constants.

La compétitivité hors-prix relève de la stratégie des entreprises dépend de la qualité des produits et des innovations ; ses stratégies sont orienter par l'environnement économique, fiscal, social et réglementaire des Etats.

Les principales déterminantes de compétitivité hors-prix sont :

- ❖ **La qualité :** la qualité des produits qui permette aux nombreux entreprises de vendre leur produit plus chère que leur concurrents ; car elles proposent une qualité supérieure à celle de ses concurrents.

¹¹Bennal Hayette , « impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises » cas d'un échantillon de PME de la commune de Bejaia, Mémoire de fin de cycle master, promotion 2010-2011, p33

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

- ❖ **L'image de marque de l'entreprise** permet de vendre des produits plus chers que ses concurrentes.
- ❖ **L'innovation et la technologie** : un produit incorporant une nouveauté technologique aura un avantage concurrentiel sur les autres produits.
- ❖ **Différenciation des produits** : beaucoup d'entreprises cherchent à se démarquer de leur concurrent en différenciant leurs produits, cela va passer par un conditionnement différent.

Mais ces deux notions, développées au niveau de l'entreprise, pour lesquelles la compétitivité a un sens, sont souvent critiquées au niveau macroéconomique quand on les applique à un pays ou à un territoire.

2-Mesure de la compétitivité

2-1 La difficulté de mesurer la compétitivité

La compétitivité d'une entreprise est difficilement expliquée par la poursuite d'un objectif unique auquel correspondrait un indicateur de résultat chiffré, si il est varié qu'une entreprise prospère montre une productivité supérieure à ses homologues, ce critère serait un guide. Quand on s'en tient, pour raisons de commodité statistique, à seule productivité de travail, on néglige la contribution des autres facteurs, or ces derniers représentent plus des trois quarts du prix de revient moyen des firmes industrielles, en plus la productivité doit être calculée en pondérant les quantités vendues par rapport à des prix d'une période de base, ces calculs présupposent qu'une entreprise est plus compétitive lorsqu'elle évolue vers des produits de haute valeur ajoutée mais qui coûtent chers.

La délimitation des marchés pertinents indispensables pour calculer les parts de marché qui est considéré comme attractif a tôt fait d'attirer toute la concurrence soutenable de sorte que tout nouveau venu provoquera des excédents difficiles à résorber.

2-2 Les indicateurs de mesure de la compétitivité

Philippe KOTLER et Bernard DUBOIS¹² définissent la part de marché comme « Le pourcentage des ventes détenues par chaque concurrent sur le marché considéré »¹³. C'est donc l'étude de cet indicateur qui peut permettre à l'entreprise de savoir si elle a gagné ou perdu du

¹²Kotler & Dubois, Marketing management, 10e édition, Publi-Union, Paris, 2000, Page 702

¹³Kotler & Dubois, Marketing management, 10e édition, Publi-Union, Paris, 2000, Page 255

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

terrain par rapport à ses concurrents. Toutefois, avant de procéder à l'analyse de la part de marché, l'entreprise doit d'abord choisir la mesure à privilégier, elle a le choix entre trois approches :

2-2-1 La part du marché global

Dans le monde des entreprises la part de marché d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisées par une entreprise et les ventes totales de ce même produit ou de ce même service réalisées sur le marché par l'ensemble des entreprises.

La part du marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes.

Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances

Part du marché en volume = Quantités vendues du produit / Quantités vendues totales sur le marché.

Part du marché en valeur = Chiffre d'affaires réalisé par le produit / Chiffre d'affaires du marché.

2-2-2 La part du marché « servi »

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

2-2-3 La part du marché relative

C'est le rapport entre les ventes de l'entreprise et le chiffre d'affaire de son concurrent le plus important.

Quel que soit, l'approche choisie, l'entreprise peut se considérer compétitive dès lors que sa part du marché est supérieure à celle des concurrents ou est en progression par rapport à la moyenne du marché.

Part du marché en volume = Part du marché réalisée par l'entreprise / Part du marché réalisée par le principal concurrent

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

Part du marché en valeur = Part du marché réalisée par l'entreprise /Part du marché réalisée par le principal concurrent.

2-3 Les autres indicateurs de mesure de la compétitivité

La compétitivité peut également se mesurer grâce à des ratios. Ces ratios peuvent servir à faire une analyse de la performance de l'entreprise. Il s'agit des ratios de marge, des ratios de rendement et des ratios de rentabilité¹⁴.

2-3-1 Les ratios de marge ou de profitabilité

Lorsqu'on parle de profitabilité, cela suppose que le résultat est rapporté au niveau d'activité. Par conséquent, diverses formulations de ce ratio peuvent être définies grâce à la spécification du terme retenu au numérateur : résultat d'exploitation, excédent brut d'exploitation, capacité d'autofinancement ou résultat global. On parlera généralement de taux de marge brute lorsque l'élément retenu au numérateur sera l'EBE et de taux de marge nette lorsque ce sera le résultat de l'exercice.

Tableau n° 2 : Quelques ratios de marge

Ratios	Numérateur	Dénominateur	Interprétation
R1	Résultat d'exploitation	Chiffre d'affaires hors taxe	Ce ratio traduit l'efficacité de l'exploitation, donc de l'activité courante d'approvisionnement, de production, de vente.
R2	Excédent brut d'exploitation	Chiffre d'affaires hors taxe	Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation.
R3	Résultat de l'exercice	Chiffre d'affaires hors taxe	Ce ratio permet d'établir la marge générée par l'activité de l'entreprise. Il traduit donc l'efficacité globale de l'entreprise, dans l'ensemble de ses activités.

Source : SIMON Y. JOFFRE P, (sous la direction), Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economico, Paris, 1997, Page 94

¹⁴Simon Y. Joffre P., (sous la direction), Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economico, Paris, 1997, Page 93

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

2-3-2 Les ratios de rendement ou de productivité

Ces ratios mettent en jeu la valeur du « capital économique » engagé par l'entreprise. Les variantes de ce ratio diffèrent d'abord en raison de la formulation du numérateur qui retient un indicateur de performance pouvant être : un résultat d'exploitation, l'excédent brut d'exploitation, la capacité d'autofinancement, le résultat avant frais financiers et impôts ou le résultat global.

Les expressions diffèrent également en raison de la formulation du dénominateur qui traduit la valeur potentielle économique mis en œuvre par l'entreprise ; ce potentiel peut être traduit par l'actif total.

Tableau n° 3 : Quelques ratios de rendement

Ratios	Numérateur	Dénominateur	Interprétation
R4	Résultat d'exploitation	Actif total	Ce ratio traduit l'efficacité dont l'entreprise fait preuve en utilisant son patrimoine économique pour dégager un résultat sur son activité courante.
R5	Excédent brut d'exploitation	Actif total	Variante du ratio précédent, utilisant au numérateur un indicateur plus fiable de la performance d'exploitation.
R6	Résultat de l'exercice	Actif total	Contrairement aux deux précédents définis sur la seule activité d'exploitation, il tient compte de la performance globale.

Source : SIMON Y., JOFFRE P., 1997, Page 94

2-3-3 Les ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité permettent de cerner le taux de profit dégagé sur les capitaux avancés. Ils se mesurent en comparant le résultat obtenu par rapport aux moyens utilisés pour l'atteindre. Plusieurs ratios peuvent être calculés pour mettre en évidence divers aspects de la rentabilité

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

Tableau n°4 : Quelques ratios de rentabilité

Ratios	Numérateur	Dénominateur	Interprétation
R7	Résultat de l'exercice	Capitaux propres	C'est un ratio de rentabilité des capitaux propres. C'est l'expression classique du taux de profit dégagé sur les capitaux fournis par les propriétaires.
R8	CAF, Capacité d'autofinancement	Capitaux propres	Variante du ratio précédent. Il permet de mettre en évidence le rythme auquel l'autofinancement permet de reconstituer les capitaux des propriétaires.

Source : SIMON Y., JOFFRE P., 1997, Page 94

Ainsi, la compétitivité apparaît comme un vaste ensemble dans lequel se retrouvent tous les éléments faisant référence à la performance tels que la rentabilité, la productivité ou encore la profitabilité. Mais comme le souligne Elie COHEN, « L'approche en termes de compétitivité est manifestement plus large et plus riche. D'une part, elle englobe l'analyse de la productivité et de la rentabilité puisqu'elle s'intéresse à toutes les sources d'avantage concurrentiel. Mais d'autre part, elle dépasse chacune de ces approches spécialisées de la performance puisqu'elle s'applique à tous les aspects majeurs de la gestion, de l'organisation de l'entreprise et des relations avec l'environnement »¹⁵. Ces propos de COHEN conduisent à une réflexion concernant les sources et les facteurs de la compétitivité.

3- L'avantage concurrentiel

Une organisation dispose d'un avantage concurrentiel lorsqu'elle possède un ensemble d'éléments qui lui permettent de se distinguer de la concurrence¹⁶. L'avantage concurrentiel est mis en évidence à l'issue du diagnostic stratégique réalisé par l'organisation. Il est constitué d'atouts : les compétences stratégiques et les facteurs clés de succès (FCS) ou facteurs clés de réussite (FCR)

¹⁵Cohen.E, dictionnaire de la gestion, éd la découverte, paris, 2001 Page 66

¹⁶ Garrette.P, Dussauge.P, Durand.R, strategor, éd Dunod, paris, 2009, P82

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

❖ Les compétences stratégiques

Dépendent des ressources humaines, c'est-à-dire de l'ensemble des connaissances et des savoir-faire des salariés, combinés au mieux. C'est la recherche permanente de la meilleure combinaison qui procure à l'organisation un avantage concurrentiel.

❖ Les facteurs clés de succès

Permettent d'assurer la réussite d'une organisation. Ce sont des caractéristiques organisationnelles et technologiques liées à l'offre de l'organisation. On peut citer, par exemple, la diminution des coûts, l'image donnée par l'entreprise, les technologies spécifiques utilisées, les capacités financières, etc.

En fait, c'est Michael Porter (1982)¹⁷ qui a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse porterie se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché. Il ne s'agit pas ici de résumer ni même de synthétiser la théorie de Porter, nous exposerons très brièvement les éléments de cette théorie qui nous permettent de progresser dans notre propos, à savoir les déterminants de la compétitivité d'une entreprise pour un produit donné. Cette théorie s'articule autour des cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, les stratégies de base.

3-1 Les cinq forces concurrentielles de Porter

Le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. L'auteur, Michael Porter, part du postulat selon lequel la "performance" de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. En effet, l'objectif principal d'une entreprise doit être d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché, ce qui se mesure in fine par sa capacité à générer du profit (sa performance).

Ce modèle a pour but de permettre d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leurs intensités, d'adapter sa stratégie pour obtenir un avantage concurrentiel et ainsi, de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du secteur.

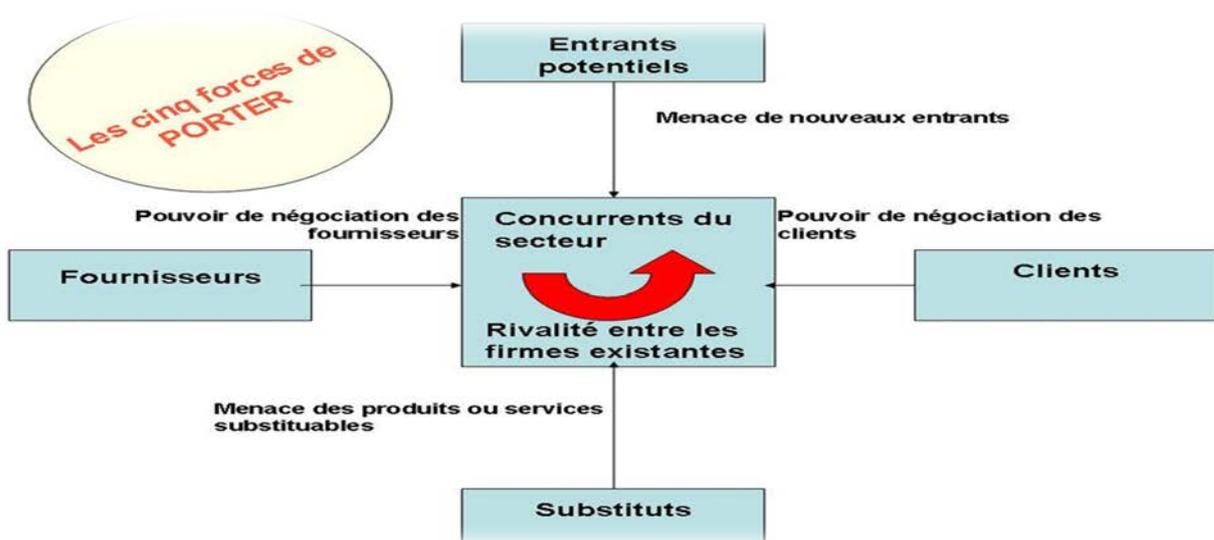
¹⁷ .Porter M, compétitive strategy-choix stratégiques et concurrences, Economica,1982 ,p426

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

Michael Porter a identifié cinq types de forces qui peuvent s'exercer de manière plus ou moins intense dans l'industrie. Ces forces sont exercées par des groupes d'acteurs (nouveaux entrants potentiels, entreprises de produits de substitution, fournisseurs, clients et concurrents directs) qui influencent l'intensité de la concurrence dans l'industrie observée.

L'analyse et la hiérarchisation de l'influence de ces groupes d'acteurs doit permettre de dégager les facteurs clés de succès (FCS) à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel. L'analyse permet ainsi d'évaluer l'attractivité d'une industrie et les facteurs clés de succès qu'une entreprise doit maîtriser pour y réussir. Voici une présentation un peu plus détaillée des cinq forces :

Figure n° 3 : les cinq forces concurrentielles de M. Porter



Source : Garrette.P, Dussauge.P, Durand.R, strategor, éd Dunod, paris, 2009 p82

3-1-1 La menace de nouveaux entrants potentiels

La menace de nouveaux entrants potentiels est déterminée par la taille des barrières à l'entrée dans l'industrie. En effet, les marchés présentent un certain nombre d'obstacles qui ne facilitent pas l'entrée d'une nouvelle entreprise. Voici une liste des principaux types de barrière à l'entrée qui peuvent exister :

- ❖ les économies d'échelle qui obligent soit à agir d'emblée sur une large échelle, soit à supporter un désavantage de coût ;
- ❖ la différenciation des produits et donc les lourds investissements en marketing qu'il faudra réaliser pour ébranler la fidélisation des clients ;

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

- ❖ les besoins de capitaux surtout si ils sont consacrés à des dépenses non récupérables (ex: publicité de lancement et R&D) ;
- ❖ l'accès aux canaux de distribution ;
- ❖ les désavantages de coût indépendant de la taille qui peuvent résulter de l'effet d'expérience, de technologies exclusives, d'accès à des ressources rares ou limitées, d'emplacements favorables, etc.

3-1-2 La menace des produits de substitution

Cette menace est lié au fait qu'un besoin consommateur peut être satisfait par plusieurs solutions (produits ou service). Ainsi, la voiture peut être un produit de substitution à un voyage en train ou en avion. La menace que représente cette force est d'autant plus grande que :

- ❖ les coûts de transfert supportés par les clients sont faibles ;
- ❖ le rapport prix /performance est similaire.

3-1-3 Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Correspond à leur capacité à influencer l'industrie, en termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent. En effet, un fournisseur très puissant pourra imposer des prix plus élevés si la demande n'est que faiblement élastique au prix. Leur pouvoir de négociation est d'autant plus grand que :

- ❖ les coûts de changement de fournisseur sont élevés ou prohibitifs ;
- ❖ il n'existe pas de produit de substitution ;
- ❖ l'industrie des fournisseurs est concentrée ;
- ❖ ils représentent une part importante des achats de l'entreprise.

3-1-4 Le pouvoir de négociation des clients

Représente leur capacité à négocier le prix, le niveau de qualité, les services associés, etc. Cette force a un impact direct sur la rentabilité moyenne d'une industrie puisqu'elle influe sur les revenus ou les coûts du produit. Un groupe de clients est d'autant plus puissant que :

- ❖ ils sont concentré ou achète des quantités importantes ;
- ❖ les produits qu'ils achètent sont standardisés ;

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

- ❖ ses profits sont peu élevés, ce qui l'incite à réduire ses coûts d'achat ;
- ❖ il est susceptible de s'intégrer vers l'amont pour fabriquer lui-même le produit.

3-1-5 La rivalité entre concurrents existants

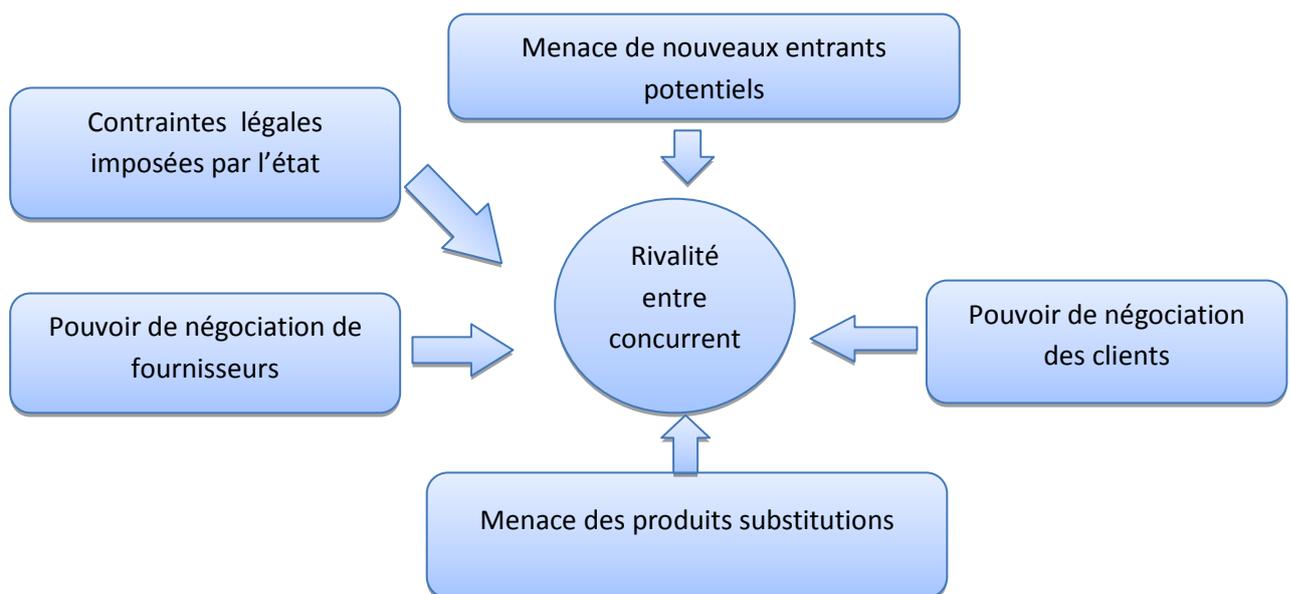
Correspond à toutes les manœuvres qui influencent le profit des acteurs de l'industrie tel que les baisses de prix, lancement de produit ou publicité intensive. Cette force est d'autant plus puissante que :

- ❖ les concurrents sont nombreux ;
- ❖ la croissance du secteur est faible ;
- ❖ les coûts fixes sont élevés ;
- ❖ les barrières à la sortie sont élevées..

Outil de cinq force est particulièrement intéressant mais, dans sa première version, il néglige une autre force qui influence la compétitivité des entreprises d'un secteur : l'Etat et son rôle.

En effet, le modèle décrit par M. Porter n'est vrai que pour un cadre légal donné. Dans une même industrie, les entreprises concourent les unes contre les autres mais leurs actions doivent respecter les lois définis par chaque Etat.

Figure n°4 :5+1 forces de Michael Porter



Source : Gerry Johnson et autres, stratégique, éd Pearson Education, France, 8^{ème} édition ,2008

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

Par exemple, dans certaines industries le nombre d'entreprise peut être limité par des licences délivrées par l'Etat. D'autres industries doivent respecter des critères de sécurité définis par des lois en vue de protéger les salariés ou le consommateur (ex: industrie alimentaire ou des jouets pour enfant).

Cette force augmente ainsi les barrières à l'entrée en fixant un ticket d'entrée ou en augmentant les coûts de structures des entreprises du secteur.

Pour résumer, le modèle des 5 (+1) forces de Porter est un outil puissant pour analyser l'environnement sectoriel d'une entreprise. Il permet notamment d'évaluer l'attrait d'une industrie, de déterminer les facteurs clés de succès pour y entrer et d'anticiper les risques liés à une modification d'équilibre des forces concurrentielles.

Toutefois, pour ne pas altérer la qualité de l'analyse, il ne faut pas négliger l'influence de l'Etat ni le périmètre légal dans lequel le modèle est utilisé.

3-2 La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil d'analyse qui permet d'identifier les activités clés pour l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'ensemble des activités que l'entreprise doit mettre en œuvre pour satisfaire un secteur ou segment ..

Dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel »¹⁸, M. Porter expose la manière dont une entreprise peut acquérir, ou accroître, son avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel dépend de la valeur qu'une entreprise est capable de créer.

« Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle parvient à acquérir une caractéristique unique à laquelle les clients attachent de la valeur »¹⁹

La chaîne de valeur comprend des activités créatrices de valeur réparties en deux catégories : activités principales et activités de soutien.

¹⁸ M. Porter, avantages concurrentiels, interédition, 1986, P647

¹⁹ Torrès-Blay Oliver, économie d'entreprise, éd Economica, France, 2^{ème} édition paris.196.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

Tableau°5: répartition des activités créatrices de valeur

Activités principale Production, Vente et SAV	Activités de soutien
Logistique interne	Approvisionnement
Production	R & D technologique
Logistique externe (distribution)	G R H
Vente	infrastructure et Administration.
Services (installation, SAV...)	

Source : KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER. K, MANCEAU. D, « Marketing management », Edition spéciale, 13^{ème} édition, Paris, 2009, P.46.

M. Porter propose donc d'identifier les sources de différenciation compétitive d'une firme en la décomposant en activités de base économiquement significatives. Il définit la chaîne de valeur comme un "enchaînement d'activités permettant d'aboutir à un produit valorisable sur le marché"²⁰.

Il distingue neuf catégories génériques d'activités (voir le tableau N°05) : infrastructure globale de la entreprise , gestion des ressources humaines, développement technologique, approvisionnements, logistique interne et externe, production, commercialisation et vente, ainsi que les services. Les activités de l'entreprise doivent être analysées de manière à parvenir à un module de base d'une homogénéité satisfaisante, Pour faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel.

Chaque grande catégorie peut être décomposée comme le montre la figure ci-dessous. Pour définir les activités créatrices de valeur, il faut distinguer les activités ayant des technologies et des mécanismes économiques propres. Il faut subdiviser en activités les grandes fonctions qui sont notamment la production et la commercialisation. Le degré adéquat de désagrégation dépend des bases économiques des activités et des finalités qui motivent l'analyse de la chaîne de valeur.

L'avantage concurrentiel provient autant des liaisons entre activités que des activités elles-mêmes.

²⁰ Johnson.G, Sholes, Whittington.R, Fréray.F, stratégie, éd pearson, 7^{ème} édition, paris,2005

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

Figure N °05 La chaîne de valeur



Source : KOTLER. P, DUBOIS. B, KELLER.K, MANCEAU. D, « Marketing management », Edition spéciale, 13^{ème} édition, Paris, 2009, P.46.

3-3 Les stratégies de base

Chaque entreprise possède à une stratégie à construction unique qui reflète sa situation particulière. Cependant, et d'un point de vue global, il existe trois types de stratégie qui assurent une cohérence interne - externe et qui permettent aux entreprises d'assurer leur position à long terme et de créer l'écart compétitif par rapport aux concurrents, les trois catégories de stratégie sont :

- ❖ La domination par les coûts
- ❖ La différenciation
- ❖ La concentration

La fixation de l'unité "fonction - objectif" dans ces trois catégories de stratégie demeure une exigence liée à un engagement total des acteurs relatifs à l'entreprise.

La réussite de ces stratégies reste garantie mais à degré dissimilaire dépendant de la structure du secteur concerné.

3-3-1 La domination globale au niveau des coûts :

Le coût désigne une dépense de l'entreprise nécessaire à la réalisation de son activité, c'est aussi le prix de revient d'un produit ou d'un service.

La domination au niveau des coûts est une stratégie permettre d'obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur, peu importe la vivacité des forces de la concurrence.

Afin de minimiser ou contrôler ses coûts, l'entreprise doit chercher une dimension d'échelle efficace renforcée par l'effet d'apprentissage et d'expérience (qui évoluent avec le

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

temps et s'y rattachent), le contrôle serré des coûts et des frais généraux reste une nécessité se rapportant à la gestion ainsi que le contrôle des comptes des clients marginaux. on peut parler d'une minimisation des coûts de la recherche et développement, des services, de la force de vente, de la publicité..., mais ces derniers coûts semble nécessaire pour la recherche d'une « taille compétitive » pour l'entreprise, leur contrôle dépend de la vision stratégie globale de la firme.

Cette stratégie de domination par les coûts permet à l'entreprise d'acquérir un avantage à plusieurs reprises :

a. par rapport aux concurrents :

Elle lui permet de continuer à réaliser des profits après que ses concurrents aient épuisé les leurs dans des conflits de recherche de la compétitivité par d'autres moyens d'investissement et de politique de prix.

b. Par rapport aux clients :

Le pouvoir du client sur les entreprises reste visible et évident au niveau des prix. le pouvoir ne peut être exercé que pour baisser les prix au niveau de ceux du concurrent de la firme la plus efficace, la réalisation des profits demeure accordée à la firme tenant le faible coût.

c. Par rapport aux fournisseurs :

La domination par les coûts relève, dans ce cas, d'une stratégie de défense qui induit à une flexibilité permettant de s'opposer à des hausses des coûts des facteurs de production.

d. Par rapport au marché

En général, la faiblesse des coûts assure l'établissement d'importants obstacles à l'entrée (économie d'échelle à titre d'exemple). Elle génère une assurance par rapport au produit de substitution.

e. La situation du faible coût

La situation du faible coût reste aussi bénéfique au niveau de la négociation surtout que cette dernière ne peut détourner les profits au point où les profits du concurrent le plus efficace sont éliminés.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

Il y a des conditions d'acquisition d'une position de domination globale par les coûts set des sacrifices en amont du processus de domination à savoir ;

❖ **Les conditions peuvent être énumérées ainsi :**

- une part importante du marché.
- un accès favorable aux matières premières, domination en amont.
- conception simpliste du produit assurant une facilité de fabrication.
- élargissement de la gamme afin de répartir largement les coûts.
- L'approche du client qui permet au volume de production d'atteindre le niveau voulu.

❖ **Toutefois, des sacrifices se présentent en amont de la réalisation d'une domination au niveau des coûts :**

- nécessité d'investissements en équipements modernes, investissements coûteux mais qui permettrait de prévenir une diminution remarquable des coûts à moyen et long terme.
- une politique de prix agressive et des pertes de démarrage, le temps de consolider sa part du marché qui au cas d'une part du marché importante, permettra de réaliser des économies au niveau d'approvisionnement.
- la réalisation d'une situation de domination globale au niveau des coûts assure des marges de profits élevées qui peuvent être réinvesties en équipements neufs et en installations modernes permettant de renforcer la situation de faible coût et d'assurer son maintien.

3-3-2 La différenciation

La stratégie ne passe pas toujours par les coûts ou par les prix, car les firmes cherchent à se démarquer en proposant des produits légèrement différents, on parle ici de la politique de différenciation qui est une stratégie des entreprises pour contourner les inconvénients de la concurrence tout en répondant aux attentes des consommateurs.

La différenciation peut résulter de :

- ❖ une conception originale ou une image de marque
- ❖ une forme technologique.
- ❖ l'apparence extérieure
- ❖ l'originalité des services rendus à la clientèle.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

- ❖ les moyens d'approche à la clientèle : promotion, publicité...

La différenciation permet à l'entreprise de passer de "l'image marchande" à "l'image marquante".

Essayons de moderniser le thème de la différenciation et de le lier à l'entité même de l'entreprise. La pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à marquer et à développer un territoire sociétal et économique, ainsi la différenciation autant que stratégie doit puiser sa différence dès les aspects des parties prenantes multiples qui l'entoure (clients, fournisseurs, salariés...) afin de constituer sa référence unique et marquante : elle puise dans les valeurs communes, l'identité partagée, l'intérêt reconnu et les partenariats durables.

La préservation de la différenciation dépend du suivi permanent et attentif aux événements qui peuvent l'affecter. Une certaine protection contre les intrus et les menaces.

La différenciation résulte d'un délibéré de l'entreprise, toutefois elle peut limiter la conquête d'un espace plus large du marché vue l'aspect différence dès les aspects des parties prenantes multiples qui l'entoure (clients, fournisseurs, salariés...) afin de constituer sa référence unique et marquante : elle puise dans les valeurs communes, l'identité partagée, l'intérêt reconnu et les partenariats durables.

La préservation de la différenciation dépend du suivi permanent et attentif aux événements qui peuvent l'affecter. Une certaine protection contre les intrus et les menaces.

La différenciation résulte d'un délibéré de l'entreprise, toutefois elle peut limiter la conquête d'un espace plus large du marché vue l'aspect d'exclusivité émanant d'un choix et de la fidélité des clients met la firme à l'abri des agressions des concurrentes et de faire face au pouvoir des fournisseurs à l'aide d'une marge de profit élevées qu'une telle stratégie peut assurer.

Précision qu'une stratégie de différenciation ne permet pas à une entreprise de négliger les coûts ni les prix des concurrents.

3-3-3 La concentration

La concentration est un processus portant sur la dimension de l'entreprise, ou bien sur son activité, pour la taille on parle de :

- ❖ une augmentation de la dimension de l'entreprise et de l'accumulation de capital;

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

- ❖ une diminution, par voie de conséquence, du nombre des concurrents ;
- ❖ une augmentation des barrières à l'entrée, en raison de la concentration de l'activité ;
- ❖ un avantage coût.

La concentration est une situation particulière d'une activité qui est dominée par quelques producteurs, La réalisation de la concentration dépend de la forme de la concentration que l'entreprise veut adopter.

a. Pour la concentration technique

L'entreprise prévoit regrouper plusieurs établissements de production en une seule unité afin de profiter des économies d'échelle.

b. .Pour une concentration financière et la recherche de la force financière

Il s'agit d'incorporer les présences juridiques des entreprises entre elles, dans ce cas on parle soit de "fusion" : des entreprises disparaissent au profit d'une seule, soit l'absorption : une entreprise passe sous contrôle d'une autre.

Il existe trois types de concentration :

c. La concentration horizontale

C'est un regroupement d'individus ayant la même activité c'est-à-dire réalisant le même produit ou situées au même stade du processus de production, cela leur permet de profiter des économies d'échelle, et d'acquérir un pouvoir de négociation face aux partenaires extérieurs (fournisseurs).

d. La concentration verticale

C'est un regroupement d'entreprises situées au stade complémentaire d'un processus de production, ce qui permet de supprimer les intermédiaires en amont et en aval de l'activité.

e. La concentration conglomération

Les entreprises y adhérant réalisent des activités complètement différentes, ce qui donne la possibilité de compenser les pertes des uns et autres.

La concentration permet d'accroître le pouvoir pour un nombre réduit de concurrents. Le processus agit sur celui de l'innovation ce qui aggrave la situation des plus faibles, on parle d'accroissement des effets de la puissance, c'est pourquoi les pouvoirs publics interviennent dans ce domaine et insistent sur une autorisation préalable pour réaliser des opérations de fusions dépassant un certain seuil.

Chapitre 01 : Aspects théoriques sur la compétitivité

La concentration de l'activité consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers soit par une gamme des produits, soit sur le marché géographique, ainsi l'approche du client particulier reste de rigueur. La firme peut, de ce fait, desservir moins de ressources que les concurrents qui essaient de se démarquer dans un marché plus large.

La concentration induit à une situation de faible coût ainsi qu'à une différenciation, ce qui assure les meilleures défenses face aux forces de la concurrence.

La domination au niveau des coûts, la différenciation et la concentration sont les trois stratégies de base gagnantes. Le choix spécifique de l'une ou de l'autre est une nécessité pour la construction d'une "taille compétitive", le choix d'une voie médiane entre les trois affaiblira leur efficacité et assurera une faible rentabilité.

Conclusion

La compétitivité est une notion économique résumant la capacité permanente de se développer par rapport aux entreprises qui ayant des activités économiques comparables. L'entreprise affronte la concurrence par sa capacité à se différencier de ces concurrents. Cette quête de différenciation est permanente. L'avantage compétitif est sans cesse menacé par les concurrents.

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

Pour Bertrand Bellon « la compétitivité se définit comme la capacité d'un acteur économique à déterminer, à produire, à vendre et à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis ou potentialités, dans un environnement ouvert et complexe »¹⁶.

Si les terrains de l'affrontement concurrentiel sont variés, il en est de même pour les sources d'avantage concurrentiel. Ceux-ci doivent être recherchés à la fois dans la gestion des entreprises elles-mêmes et dans certaines caractéristiques de leur environnement.

Les facteurs de compétitivité consistent en facteurs interne liés à l'entreprise et les facteurs externes liés à l'environnement de l'entreprise qui peuvent jouer positivement ou négativement sur la compétitivité de l'entreprise.

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter les facteurs qui sont source de la compétitivité d'une entreprise, ce chapitre est composé de deux sections dont la première est consacré aux facteurs de compétitivité interne à l'entreprise : les facteurs liés à l'organisation de l'entreprise, les facteurs liés à la production, liés aux ventes et les facteurs liés à la croissance et la taille de l'entreprise, ainsi la deuxième section va aborder les facteurs externe à l'entreprise qui sont liés à son environnement : les facteurs liés à l'environnement économique, liés à l'environnement politique et juridique, liés l'environnement socioculturelle et les facteurs liés aux réseaux de relation de l'entreprise.

1- Les facteurs interne à l'entreprise

L'objectif de cette section est de présenter les facteurs de compétitivité interne à l'entreprise, on distingue les avantages compétitifs liés à l'organisation, ceux liés à la production, les avantages compétitifs liés à la vente et ceux liés à la taille et à la croissance.

1-1 Les avantages compétitifs liés à l'organisation

Mintzberg¹⁷ précise que l'organisation est « une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune », il s'agit de la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches.

¹⁶dekirviler, Isabelle « compétitivité : enjeux d'un nouveau modèle de développement » conseil économique et sociale, les éditions des journaux officiels, la documentation française, octobre 2011, p17.

¹⁷H. Mintzberg, « Le pouvoir des organisations », Editions Organisation/Agence d'Arc, Paris, 1986

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

Les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels, au niveau global, il s'agit pour une entreprise de s'assurer, de la façon la plus efficace possible de la coordination de toutes ses composantes. D'un point de vue pratique, on peut considérer que peuvent procurer un avantage concurrentiel.

1-1-1 La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter à un environnement

La flexibilité est une notion complexe multiforme, Le mot « flexibilité » vient du verbe latin « flectere » qui veut dire « fléchir » et qui est un verbe d'action exprimant la transformation d'un état à un autre. Cette idée est toujours vraie dans le cas des organisations. En effet, toute organisation doit comporter les procédures qui accroissent sa flexibilité et sa souplesse afin d'éviter l'amplification des rigidités contraignantes mais elle doit aussi jouir d'une certaine stabilité Les effets de la flexibilité de l'organisation du travail sur la croissance économique sont ambivalents. D'un côté, une organisation du travail plus flexible permet aux entreprises de dépasser les crises en ré impliquant les salariés dans l'activité productive et en leur permettant de s'adapter aux fluctuations et à la diversification de la demande.

1-1-2 La qualité du management

C'est-à-dire son aptitude à concevoir et mettre en œuvre une stratégie gagnante. On rejoint ici le talent entrepreneurial de Michael PORTER¹⁸. En effet, pour cet auteur, l'entrepreneur talentueux est celui qui sait innover, prendre les bonnes décisions dans son environnement et les mettre en œuvre, grâce à sa capacité à planifier, contrôler, coordonner et animer. L'entrepreneur talentueux peut donc tirer davantage d'outputs de la même quantité d'inputs.

a. Le management de la connaissance « knowledge management »

La façon dont les entreprises acquièrent les connaissances de leurs marchés et l'appliquent , détermineront leur capacité à survivre dans le 21^{ème} siècle, le processus d'apprentissage compétitivité est plus indispensable à la survie et la croissance que tout autre processus de gestion¹⁹ l'un des enjeux majeurs du management est de management de la connaissance, condamnée à innover, les entreprises cherchent à connaître, gérer et développer des compétences

¹⁸ M. Porter, Competitive advantage - Avantages concurrentiels, Interéditions, paris, 1986.

¹⁹ Evans.M.H, « compétitivité intelligence », excellence in Financial management, CPA, CFM,2002, p4

et les connaissances, mise en place d'un outil informatique que les collaborateurs puissent réellement s'approprier²⁰.

1-1-3 Capital humain

Ce capital comprend tous les facteurs qui vont permettre d'identifier les avantages de compétitivité liés aux hommes. Les facteurs ne sont pas tous spécifiques aux entreprises de service. Nous pourrions parfaitement appliquer nombre de ces facteurs aux autres entreprises. La particularité des services provient du fait que ces facteurs humains tiennent une importance toute particulière au point de devenir dans nombre de métiers des services le capital incontournable. Fondamentalement, et presque par nature, le métier du service est un métier où l'homme est au centre de la relation prestataire et client et le cœur de la réussite. Trois éléments nous semblent être la clé de voûte de la valeur du capital humain :

- ❖ la capacité à attirer les talents et à constituer un « capital humain » ;
- ❖ la volonté de maintenir le capital et de l'enrichir par l'expérience des autres ;
- ❖ le souci de diffuser la connaissance par un partage des idées.

a. La compétence

La compétence est considérée comme une rencontre réactive entre les acquis d'un individu et son potentiel et la situation qui le mobilise. On la définit comme le savoir de mobiliser ses connaissances, capacités et qualités, face à un problème donné dans une situation donnée.

La compétence ne s'observe qu'en situation réelle, c'est-à-dire à l'occasion du travail ou de l'activité. C'est un « savoir combinatoire et gestionnaire de ressources ». Cette capacité combinatoire, qui est au cœur de la compétence et la fonde permet de mobiliser immédiatement des savoirs théoriques, procéduraux, expérimentaux, empiriques, sociaux, cognitifs, pour trouver une réponse innovante à une situation qui n'a pu être entièrement, prévue par les bureaux d'étude. Par-là, elle se substitue à la notion idéologique de qualification.

b. La Formation

La formation est considérée comme l'un des paramètres de conception. c'est principalement un outil de standardisation du travail par celle des qualifications. c'est donc un moyen de

²⁰ B.MARTINET.y.M, « intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise », organisation, paris, 1995,P52

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

coordination et de contrôle. La formation est aussi un moyen d'acquisition, de diffusion, de partage et de transmission des connaissances et par conséquent des compétences. c'est un puissant vecteur de changement et d'innovation. Selon la configuration de l'entreprise, la place accordée à la formation et les pratiques mises en œuvre seront donc variables.

La formation est considérée comme un investissement duquel il faut attendre un retour sur investissement ». Néanmoins, cette situation rencontre des difficultés du fait que la notion « investissement-formation » crée des problèmes de mesure au plan comptable. En effet, les investissements en formation restent encore imputés au compte de charges mais pour lesquels on essaye de mesurer l'efficacité et ses effets par plusieurs méthodes. La formation est un investissement immatériel, d'où d'ailleurs les difficultés d'isoler ses effets et de mesurer son impact sur l'entreprise.

Notons qu'il faut distinguer l'action de Formation et la Formation action. Cette dernière est la méthode alliant apprentissage et production basée sur la résolution des cas réels par un groupe d'apprenant en interaction alors que l'Action de formation est le processus mis en œuvre dans un temps déterminé pour permettre d'atteindre les objectifs pédagogiques de la formation.

Le recrutement est un facteur clés de la compétitivité et la façon dont une firme recrute ses talents quel que soit leur niveau hiérarchique a un impact sur la qualité des profils disponibles et leur adéquation avec ses enjeux stratégiques²¹

Une ressource humaine compétente et bien formée reste un facteur de compétitivité, la compétitivité qualité s'appuie sur des ressources humaine qualifiées et des pratiques d'investissement en capital humaine et stabilisation des salariés par une flexibilité interne²² Pour que l'entreprise s'engage dans la compétitivité il faut que ces collaborateurs soient efficacement formé et y trouvent l'espace adéquat , compétences-clés qui sont constituée par « l'acquis collectif de l'organisation et qui concerne en particulier la coordination de diverses capacités de production et l'intégration de ligne de technologie ».

²¹www.willbegroupe.com

²² Baird.L ET Meshoulami, « managing two fits of strategic human resource management », Academy of management Review, 1998, p116-128.

1-1-4 l'intelligence compétitive

« Le rôle de l'intelligence compétitive, c'est de susciter l'événement plutôt que de le subir »²³

a. définition de l'avantage compétitive

C'est l'activité de production des connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation recueillie et produite dans un contexte légale et à partir de source ouverte²⁴.c'est un processus d'apprentissage motivé par la concurrence, basé sur l'information et qui permet à une organisation d'optimiser sa stratégie à court et long terme ,il se compose de la veille , sécurisation de l'information et stratégie d'influence, le lobbying :

❖ La veille :

Est un processus continu de gestion de l'information et d'aide à la décision en vue de soutenir le développement de l'entreprise et d'assurer sa survie .L'entreprise ne peut évoluer tout en restant renfermée sur elle-même, elle doit d'entretenir des relations avec son environnement externe et en particulier avec l'ensemble des entreprises qui l'entourent qu'elles soient en amont ou en aval de son marché ou alors à l'intérieur de ce dernier. Devant un tel flux informationnel, l'entreprise doit savoir quoi observer en fonction de ses priorités et ses objectifs, une bonne veille doit s'appuyer sur la stratégie de l'entrepris en identifiant les axes de recherche pour les veilleurs. Ainsi, selon les priorités de l'entreprise, la veille sera plus axée sur la technologie, les clients, la concurrence, l'environnement général.

❖ La sécurisation de l'information et stratégie d'influence :

Elle permet de Traiter des affaires ou il est question de pillage technologique, d'espionnage Industriel, d'écoute, de piratage informatique, etc.

❖ Le lobbying :

Consiste à influencer une décision en présentant de manière Ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et ses aboutissants, en Suite la prospective indique le droit à la synthèse.

²³Robert. S ET Yolaine. L, « intelligence compétitive », édition ECONOMICA,paris, 1997, p16

²⁴ O.K. Monino, « l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique », réseau de recherche sur l'innovation, workingpaper, document de travail N°27, 2012,p12

1-1-5 les nouvelles technologies de l'information et de la communication TIC²⁵

Divers gains sont constatés mais leur existence n'est pas attribuée exclusivement aux NTIC, Il est certain que l'on a gagné en termes de coût, délais, et sans doute qualité mais on ne peut pas attribuer ces gains seulement aux nouvelles technologies, la contribution des outils NTIC est indissociable de l'organisation.

a. Des outils induisant des changements d'organisation

Les experts s'accordent à dire que l'intégration des NTIC doit être accompagnée de changements organisationnels pour être vraiment efficace :

- ❖ renforcement de l'autonomie de chacun ;
- ❖ diminution du nombre de niveaux hiérarchiques
- ❖ mise en place d'une organisation transversale ;
- ❖ passage d'un pilotage séquentiel des activités à un pilotage interactif ou systémique.

C'est la qualité et l'efficacité de l'organisation autour des nouveaux outils NTIC qui permettent à l'entreprise de gagner en efficacité et en compétitivité par rapport à ses concurrents.

1-2 Les avantages compétitifs liée à la production

La réalisation d'avantages compétitifs au niveau de la production se fait essentiellement à travers la productivité, la flexibilité de l'appareil productif, économies d'échelle,(la minimisation des coûts) ,l'innovation , la technologie et la recherche et développement.

1-2-1 la flexibilité de l'appareil productif

En raison de l'intensification de la concurrence et de l'exigence croissante des consommateurs, l'entreprise doit non seulement produire au moindre coût, mais également fabriquer des produits différenciés, c'est à dire adaptés à la demande. Face à ce dilemme productivité /satisfaction de la clientèle, en raison d'une production indifférenciée, au profit de nouvelles méthodes de production axées sur la flexibilité.

a. Définition de la flexibilité

La flexibilité est définie comme la capacité d'adaptation à tout moment à des variations de la demande en nature (produit ou service) et en volume.

²⁵ Etude présentée à la CPCI par GMV sur « l'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industriels », USA ,2002, p165

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

La flexibilité d'un système est son aptitude à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie.

En cas de fortes turbulences dans l'environnement, les entreprises dotées d'une grande flexibilité s'adapteront de manière à maintenir des niveaux satisfaisants de performance alors que les plus rigides seront menacées de rupture fatale.

Il faut que le décideur puisse à tout moment reconsidérer ses choix de manière à Obtenir l'optimalité de sa décision, il existe deux manières de décider :

- ❖ Prendre une décision car on pense connaître tous les éléments pour le faire.
- ❖ Prendre une décision sans connaître toutes les informations. On est alors en situation de risque, en situation d'incertitude.

b. Les notions liées à la flexibilité sont donc :

- ❖ Capacité à changer rapidement le produit réalisé.
- ❖ Capacité à produire efficacement, en petites quantités chacune des versions d'un produit.
- ❖ Capacité à accepter un changement dans la conception d'un produit.

1-2-2 la productivité

En général, la productivité fait référence à la capacité de production d'un intrant ou d'un groupe d'intrants à l'intérieur d'une période de temps donnée. Une mesure de productivité transmet donc de l'information sur l'efficacité avec laquelle les ressources sont transformées en production. La compétitivité est mesurée à partir du ratio mettant en relation la production et un ou plusieurs facteurs de production mis en œuvre pour la réaliser.

La productivité permet de mesurer l'efficacité d'un système productif (l'entreprise, secteur, pays). Et compare la production réalisée et les quantités de facteurs de production utilisés pour la réaliser, elle augmente lorsqu'on obtient une même production en utilisant moins de facteurs.

La productivité est au cœur des mécanismes économiques, ainsi la dotation d'un pays en facteurs de production joue un rôle important dans le fait d'avoir un avantage concurrentiel car les entreprises cherchent à être plus efficace, on produisant le plus possible compte tenu des facteurs de production dont qu'elles disposent on distingue :

a. La productivité uni factorielle

Un seul facteur de production, travail au capitale, mais comptabilité souligne que la hausse de production ne peut être réalisé seulement avec le facteur travail ou facteur capital, car une production plus capital permet d'assurer un niveau de rémunération des facteurs (salaires et bénéfices) et favorise les marchés extérieurs.

- ❖ la productivité du facteur travail : C'est la réalisation de production par unité de travail mesurée en PIB par salarié, ce facteur dépend du facteur capital et du progrès technique.
- ❖ productivité du facteur capital : c'est la relation entre le rapport de la valeur produite à la valeur du capital fixé utilisé pour produire.

b. la productivité multifactorielle

La productivité globale des facteurs de production est le rapport entre la production réalisé par unité économique et l'ensemble de facteurs de production (capital, travail) utilisés ; une hausse de la productivité induira une amélioration de la compétitivité prix.

L'investissement est une variable clé de la compétitivité pars qu'il permet d'augmenter la productivité à quantité de main d'ouvre donnée et de financer l'innovation qui améliore la qualité de l'offre, pour le comptable, un investissement est un flux de capital qui modifier le niveau des actif immobilisées dans l'entreprise ,pour l'économiste comme pour le gestionnaire en entreprise, un investissement a une définition plus large, c'est un flux qui vient renouveler ou augmenter le stock de capital dont dispose une entreprise on distingue investissement ou renouvellement, de croissance obligatoire de sécurité ou de préservation de l'environnement, investissement stratégique.

c. Les sources de la productivité gagent de la compétitivité

Optimisation et combinaison des facteurs, capital et travail. Les objectifs principaux de la productivité :

❖ La réduction des coûts

Qui se traduit par une amélioration de la compétitivité commerciale due à une marge plus importante. Par exemple : La nouvelle législation Européenne sur la fabrication du chocolat, qui permet de remplacer le beurre de cacao (matière première) par une matière grasse végétale à hauteur de 5% maximum du produit. Cela revient à une baisse de 90% de la facture de beurre de cacao. Le fabricant du chocolat réalise des économies d'échelle, il est plus compétitif et il parvient à un taux de couverture du marché plus élevé grâce à la baisse du prix de

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

son chocolat. De même, la production en grande série, c'est à dire la standardisation, rend les produits accessibles à un plus grand nombre d'utilisateurs suite à la baisse des coûts qui engendre la baisse des prix. L'entreprise est également plus compétitive.

❖ La technicité des équipements

Par la mécanisation et la robotisation qui permettent de gagner du temps à la fabrication d'un produit. L'entreprise est plus compétitive techniquement grâce à une meilleure productivité.

d. la technologie et activités de recherche et développement(R et D)

Le progrès technologique ainsi que l'efficacité du processus de production impliquent tous les deux une productivité des facteurs plus élevée et par conséquent conditionnent l'avantage compétitif d'une entreprise ou d'un secteur donné.

La recherche et le développement de nouvelles techniques plus appropriées peuvent conférer aux différentes entités une meilleure compétitivité. les activités de R et D, une partie des connaissances issue de ces recherche se diffuse a d'autre agents même sans leurs assentiment, au travers de nombreux liens qui unissent les acteurs impliquer dans le processus d'innovation, la R et D englobe les travaux de création d'entreprise de façon systématique en vue d'accroitre la somme de commission y compris la connaissance de l'homme, de la culture, de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissance pour de nouvelles applications.

1-2-3 l'innovation

L'innovation constitue un facteur essentiel de compétitivité économique,

a. Définition l'innovation

On considère en général l'innovation comme l'exploitation de nouvelles idées dans de nouveaux produits ou services, de nouveaux modèles économiques sous de nouvelles manières de travailler.

L'innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), d'un processus nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

b. L'innovation est-il un facteur de la compétitivité ?

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.

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

L'innovation peut relancer l'envie de renouveler des biens et des services. Sur le second aspect, il s'agit de valoriser l'innovation.

c. L'influence de l'innovation sur les stratégies mises en œuvre et le renforcement de la compétitivité

L'innovation permet aux entreprises d'augmenter leurs productivités et de renforcer leur position concurrentielle sur le marché en améliorant la qualité de leur produit ou service et en développant les compétences clés, mais surtout elle permet aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix.

d. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises

Elle est donc un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit, quand l'innovation émeuve les procédés de production, l'entreprise pourra donc appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges, lorsque l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ces concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

e. L'innovation rassemble les facteurs de création de valeur et de revenu pour les entreprises et pour l'économie

Si elle se traduit dans l'activité commerciale et opérationnelle des entreprises et devient une composante de la compétitivité des économies qui éprouvent des difficultés à concurrencer les pays sur les facteurs de coûts et de prix. Il s'agit d'un facteur-clé pour permettre aux entreprises d'éviter la concurrence par les prix.

f. Les innovations de procédé permettent de réduire les coûts grâce aux gains de productivité

Généralement les entreprises peuvent accroître leur productivité grâce aux nouvelles techniques de production en utilisant de nouvelles machines ou de nouveaux équipements cela explique par le rapport aux quantités produites et quantités de travail ou de capitale utilisées, ainsi chaque unité produite revient moins chère à réaliser, ce qui permet de réduire les prix tout en gagnant des bénéfices, d'où une meilleure compétitivité –prix.

D'une manière générale, l'innovation est facteur de la compétitivité lorsque elle permet de :

- ❖ Éviter la concurrence par les prix.
- ❖ Relancer la demande et stimuler le renouvellement des équipements ;
- ❖ Renouveler les termes de l'échange par de nouveaux modèles économiques ;
- ❖ Valoriser l'innovation organisationnelle comme source d'évolution des emplois ;
- ❖ Renouveler l'image de l'entreprise ;
- ❖ Préparer la sortie de crise.

Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

1-2-3 la qualité

La notion de la qualité en elle-même n'a rien de nouveau, depuis plusieurs années, les entreprises assuraient leur développement par la politique de la qualité.

a. Définition de la qualité

La qualité définie comme l'aptitude du produit à satisfaire les besoins des utilisateurs²⁶, La qualité est présentée comme un des facteurs essentiels de la compétitivité des entreprises.

b. la qualité comme un facteur de la compétitivité

La maîtrise de la qualité peut être considérée comme un point fort d'une entreprise, assurant sa spécificité par rapport à la concurrence.

c. La qualité est un facteur de la fidélité et satisfaction

La satisfaction est fondamentalement un jugement, une évaluation qui intègre d'une part de la qualité perçue (expérience de consommation) et d'autre part par les attentes préalable. Donc, elle est un sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant les performances d'un produit à ses attentes²⁷.

L'entreprise ne peut pas compter uniquement et durablement sur le niveau de prix de ses produits, la qualité de ces derniers est aussi déterminante (rapport prix / qualité).

La concurrence actuelle aura donc tendance à supprimer les entreprises défaillantes qui ont négligé d'améliorer leurs qualités.

1-2-4 Les économies d'échelle

Une économie d'échelle est une baisse du coût unitaire d'un produit lorsque l'on augmente les quantités produites.

Plusieurs raisons peuvent expliquer le phénomène d'économies d'échelle :

²⁶ Etienne Collignon, Michel Wissler « qualité et compétitivité des entreprises » 2^e Ed Economica, Paris, 1999

²⁷ Leandri J. et, Lidond Mercator « théorie et pratique de marketing », 9^{ème} édition Paris, 2009, p 859

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

- ❖ les coûts fixes : seront répartis sur une production plus élevée lorsque celle-ci augmente (cas de l'industrie automobile) ;
- ❖ la production à vaste échelle permet une plus grande efficacité due à la spécialisation plus poussée, l'utilisation des machines plus performantes n'est possible et rentable que lorsque la quantité produite est importante.

a. **Économies d'échelle et rendements d'échelle :**

Ces deux notions sont théoriquement différentes ; si la première met en relation les coûts unitaires et les quantités produites, la seconde relie l'augmentation de la production et celle des facteurs de production.

Mais les deux phénomènes sont étroitement liés : les rendements d'échelle croissants (ce qui signifie que le taux d'accroissement de la production est supérieur à celui des facteurs) s'accompagnent d'économies d'échelle puisque les coûts unitaires diminuent avec l'accroissement des quantités produites.

b. **Economies d'échelle et effet d'apprentissage :**

Les deux notions décrivent des phénomènes différents ; la première concerne une augmentation instantanée (à un moment donné) de la production, tandis que la seconde, qui désigne la baisse des coûts unitaires avec l'augmentation des quantités produites depuis la mise en fabrication du produit, relie le coût unitaire à l'expérience.

Produire sur une plus grande échelle permet de faire baisser le prix de revient unitaire, ce qui peut conduire à une hausse de la marge bénéficiaire (si le prix de vente ne change pas) ou à une augmentation des quantités vendues (si le prix de vente diminue en rapport avec la baisse du prix de revient). Dans les deux cas, les profits de l'entreprise augmenteront. L'existence d'économies d'échelle dans une entreprise représente donc un important facteur de son développement.

L'existence d'économies d'échelle dans une industrie constitue un des facteurs explicatifs de la concentration des entreprises (regroupement, fusion, acquisition). Les fusions-acquisitions connues ces dernières années ont certes plusieurs origines mais un seul objectif : les économies d'échelle (ou la recherche de la taille critique).

Ce phénomène de fusions-acquisitions a été accentué par l'apparition de la nouvelle économie. Dans cette dernière (au moins dans certains cas de figure), l'impression est que les économies d'échelle sont quasi-infinies en raison de rendements d'échelle apparemment toujours (en tout cas pendant très longtemps) croissants. En cas de coûts de développement fixes, elle voit

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

son coût moyen baisser au fur et à mesure qu'elle augmente ses quantités vendues, et ceci de façon continue notamment en raison de coûts de transaction réduits.

Face à cette nouvelle concurrence, une réponse est la diminution des coûts. Pour cela, il existe un moyen : tenter de réaliser des économies d'échelle par des fusions-acquisition, la compétitivité des économies d'échelle est un facteur critique dans l'évaluation de la compétitivité d'un produit donnée²⁸.

1-3 Les avantages concurrentiels liés à la vente

Les avantages concurrentiels qu'une entreprise peut s'approprier à ce niveau sont nombreux :

1-3-1 le marketing

Le marketing peut se définir comme l'analyse prospective de marchés visés par l'entreprise, la détermination de segments cible, l'organisation et la mise en œuvre de moyens d'action destinés à faciliter l'atteinte des objectifs commerciaux de l'entreprise à court, moyen et long termes.

a. Stratégie de marketing différencié

La stratégie basé sur les avantages concurrentiels externes est cette stratégie de différenciation qui fait appel au savoir-faire marketing d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux rencontrer les attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants²⁹. Le marketing joue un rôle important pour une entreprise ,c'est un facteur de compétitivité car il permet à identifier et de connaître ses clients , de les fidéliser et de savoir écouter la communication en provenance des clients qui leur permettre d'étudier et de comprendre leurs désirs et leurs besoins .

b. Le ciblage des marchés

L'entreprise peut décider des marchés sur lesquels elle choisira d'exercer son activité d'autres critères peuvent à ce stade entrer en ligne de compte d'une part, le cap souhaité par l'entreprise (missions, but, objectifs, objectifs par domaine d'activité stratégique (DAS)) et les synergies avec d'autres offres de l'entreprise, d'autre part, les différents marchés ou segments de

²⁸LACHAAL.L, « la compétitivité : concepts, définition et application » institut national de la recherche agronomique de Tunis (INRAT, 2000, P 1)

²⁹Demoerlose.C, Jlabien.J « l'élaboration de la stratégie marketing » edi du mond, 7eme ed, 2009p250

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

marchés peuvent alors être positionnés sur une carte ou une matrice qui permet de comparer les intérêts respectifs. L'entreprise doit faire cibler son choix et un marché d'attractivité moyenne dans lequel la compétitivité est moindre. Une fois le choix est fait, elle dispose de plusieurs stratégies de couverture des marchés,

c. Capital client

Ce capital comprend les éléments qui permettent à une entreprise de tirer parti des avantages de son rapport à la clientèle, en ayant fidélisé une clientèle à forte capacité contributive ou en ayant anticipé les besoins du client. C'est là aussi une des caractéristiques du service : savoir établir une relation privilégiée avec le client. Tous les métiers ont cette relation client / entreprise. Cette relation tient une place plus forte dans le service dans la mesure où il s'agit souvent d'une relation d'homme à homme.

Les mots clés de la compétitivité dans ce domaine sont : adéquation produits et clientèle, fidélisation des clients par une proximité et compréhension des besoins du client par une bonne « écoute » de ses difficultés, Nous avons identifié les facteurs suivants :

- ❖ La stratégie de recherche de clients stratégiques ;
- ❖ La politique de fidélisation de la clientèle ;
- ❖ La capacité à anticiper les besoins du client ;
- ❖ Le contrôle de la satisfaction du client ;
- ❖ La stratégie de marque et de notoriété.

1-2-3 le produit

a. Définition d'un produit

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin ». Le produit est l'un des sources de compétitivité d'une entreprise, il a des caractéristiques qui lui permettent de se différencier des autres produits concurrents et une bonne cohérence entre ses caractéristiques permet de dynamiser la réussite de ce produit. On distingue deux démentions pour ces caractéristiques : caractéristique prix, caractéristique hors prix. Tout produit, bien de consommation finale ou produit industriel, a un cycle de vie qui se décompose en quatre étapes, d'une durée et d'une ampleur qui varient selon les produits :

La phase de lancement : le nouveau produit est mis sur le marché, les ventes sont encore faibles, mais les dépenses sont élevées, car il faut promouvoir le produit pour asseoir sa notoriété. La rentabilité est faible, voire négative.

La phase de croissance : le produit est accepté par le marché, les ventes sont devenues plus importantes et se développent à un taux à peu près constant. Grâce aux économies d'échelle liées à l'accroissement des volumes produits, les profits sont positifs, la concurrence se renforce.

La phase de maturité : le taux de progression des ventes fléchit, le produit a atteint son niveau maximum de pénétration du marché et le marché se rapproche du marché potentiel.

Les profits sont très élevés car l'outil de production est constitué et ne nécessite pas d'investissements lourds supplémentaires. Toutefois, comme la concurrence devient plus agressive, il faut faire des efforts commerciaux importants pour maintenir ses parts du marché (baisse des prix, promotions...).

La phase de déclin : le produit est progressivement abandonné par les consommateurs pour des produits qui correspondent mieux à ses besoins et les ventes régressent. Une décision d'abandon peut être prise.

b. Différentiation du produit

Il ya deux types de différenciation horizontale et verticale :

❖ Différenciation horizontale :

Elle exprime le comportement des producteurs qui cherchent à exporter la préférence des consommateurs, par une plus large diversité des produits, ils parviennent à accroître le nombre de produits nouveaux, par rapport à l'offre de leurs concurrents. Mais deux biens horizontalement différenciés, si tout en restant identique du point de vue de la qualité, ils présentent un contenu en caractéristiques différents, c'est-à-dire il y a une caractéristique qui apparait en regard de celles de produits de qualité identique produits par les concurrents

❖ Différenciation verticale :

Le comportement des producteurs qui cherchent à stratifier pour un type de produits en créant des variétés qui se partagent par la qualité perçue par les consommateurs, Les deux biens sont vendus au même prix mais la qualité qui diffère entre les deux, ce qui permet de particulariser les produits pour une entreprise.

Ces caractéristiques peuvent être source de sa position concurrentielle même les autres facteurs hors prix permet de déterminer la compétitivité d'un produit de maintenance, les habilités, le service après-vente, la qualité de produits c'est un défi et un enjeu de compétitivité pour l'entreprise.

d. les caractéristiques du produit

Tout produit comporte des caractéristiques prix et hors-prix

❖ Le Caractéristique prix

Le Prix est un élément important d'action sur le marché, il a une incidence forte pour l'entreprise car il procure des revenus et il influe aussi sur la demande et sur la concurrence, il existe trois stratégies pour la fixation de prix :

- **Stratégie de pénétration du marché** : il s'agit de fixer un prix inférieur à celui des concurrents pour avoir des parts du marché.
- **Stratégie d'écrémage** : il s'agit de fixer un prix élevé soit lors du lancement du produit innovateur ou pour des produits de luxe.
- **Stratégie d'alignement sur le marché** : l'entreprise fixe un prix identique à celui de la moyenne du marché ou s'aligne sur celui du concurrent.

L'entreprise doit choisir une méthode de détermination des prix la plus efficace en rapport avec la qualité pour assurer des parts du marché et en fidélisant les clients mais, il faut prendre en considération la concurrence pour être compétitive et survivre.

Les caractéristiques d'un produit donné peuvent être très importantes dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché et ceci est d'autant plus vrai que le produit est différencié. Par conséquent, étant donné la diversité des préférences des consommateurs, les entreprises peuvent focaliser leur stratégie à servir le marché pour répondre à une demande bien particulière. D'autres facteurs hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après-vente, etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit.

❖ Promotion

Le rôle de la promotion est de faciliter l'échange entre le prestataire de service/fournisseur de produit et les consommateurs. Les entreprises commerciales ont pour rôle d'attirer les consommateurs. Différents types d'entreprises auront des stratégies différentes utilisant une variété de méthodes de promotion. Les principales méthodes de promotion du mix marketing sont les suivantes

- **La promotion des ventes** : est une activité conçue spécifiquement pour induire des ventes en améliorant la valeur du produit pour le consommateur. cette valeur peut être créée à partir des remises sur le volume. assurez que vous avez à votre disposition tous les outils de promotion nécessaires: carte d'affaires, catalogues, dépliants, brochures sur la qualité des produits, les prix, services, échantillons de produits, photos en couleur des produits, références et littérature.

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

- **La publicité** : est une forme de diffusion impersonnelle à travers les media commerciaux de masse. Elle constitue une forme envahissante de promotion car elle capture l'attention.

- ❖ **L'emballage**

Est un outil concurrentiel et un important facteur de marketing stratégique. L'utilisation d'un emballage approprié peut améliorer les ventes et les conditions de transport et de stockage du produit. Ainsi, la mise en place de stratégies d'emballage est d'importance capitale. Les stratégies d'emballage des PME doivent être très axées sur les coûts à cause de leur accès limité au financement. Un emballage avec une conception adéquate du contenant constitue un réceptacle expressif. Le design ne devrait pas être cher. L'emballage devrait avoir une conception graphique appropriée sur sa partie extérieure. Pour les PME, la conception ne devrait pas être chère, mais devrait seulement être celle qui véhicule le « Message de Qualité ».

- ❖ **Aspect de la marque** : certains acheteurs sont impulsifs et font leurs choix très rapidement ; par conséquent, l'emblème de la marque doit être clairement écrite. beaucoup d'acheteurs dans les pays développés sont orienté par la marque. Les fabricants doivent accorder de l'importance à la qualité du produit et également à la marque.

- **Le développement et le positionnement de la marque** : Dans les secteurs où la concurrence est forte, une marque différencie une organisation ou un produit en créant une association avec un ensemble particulier de caractéristiques et de normes. Les attributs de la marque correspondent à l'énoncé caractéristique, qui reflète ou exploite les besoins ou les attentes du marché. Toute entreprise doit donc adopter une marque et partant, se définir un énoncé de Positionnement. En effet, un énoncé de positionnement exprime la façon dont l'entreprise veut être perçue dans le public.
- **Le plan de communication de marque** : Le plan de communication définit les activités nécessaires à l'établissement de la marque et à la communication de ses attributs. La continuité et la cohérence des messages sont nécessaires pour développer la position souhaitée pour la marque. En outre la communication doit viser non seulement le public, mais aussi les employés de l'entreprise.
- **L'identité institutionnelle** : C'est la somme de l'expérience, de l'histoire, de la culture, de la stratégie, de la structure et de l'apparence de l'entreprise. Elle se traduit de manière concrète par l'apparence de ses agences, sa signalisation, et éventuellement l'uniforme de ses employés.
- **La communication institutionnelle et les relations publiques** : est la façon dont l'entreprise projette sa propre identité institutionnelle dans les médias. Quant aux relations publiques, elles

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

consistent en un effort délibéré, planifié et soutenu visant à établir et à maintenir une compréhension mutuelle entre l'organisation et son public.

1-4 les avantages compétitifs liés à la croissance et la taille de l'entreprise

Pour ce qui est de la croissance, l'avantage concurrentiel proviendra de l'aptitude de mettre en œuvre un processus de croissance interne et externe. Car ce n'est qu'ainsi que l'entreprise peut accéder rapidement à la taille critique ou même prendre le contrôle d'un concurrent dangereux, notamment lorsque le marché est saturé.

La taille favorise aussi la domination des marchés avec tous les avantages qui en découlent pour tenir à distance les concurrents. Elle procure une grande notoriété et donne une image de dynamisme et de réussite ; ce qui est très gratifiant pour le personnel et constitue un attrait pour le recrutement des meilleures équipes. Elle représente également une bonne protection contre la faillite, la prise de contrôle de la cible nécessitant la mobilisation de capitaux considérables.

1-4-1 la croissance de l'entreprise

a. Définition de la croissance :

C'est un processus dynamique qui conduit à l'accroissement de la taille de l'entreprise. L'entreprise est à la recherche de sa "taille critique" (ou masse critique) qui va lui permettre d'acquérir une position concurrentielle intéressante, il en dérive deux stratégies de croissance : la stratégie de croissance interne et la stratégie de croissance externe.

➤ Pourquoi la croissance

- L'obtention de la masse critique dans le secteur d'activité : cette masse s'obtient plus facilement par des firmes de taille importante;
- la croissance est une condition de survie des entreprises, c'est un moyen de réalisation des finalités de l'entreprise ;
- Amélioration de l'efficacité de la production : l'augmentation de la taille permet à l'entreprise de tirer parti de l'effet d'expérience, par la réalisation d'économies d'échelle ;
- L'accroissement du pouvoir de négociation de l'entreprise : une firme plus grande bénéficie d'un grand pouvoir sur les concurrents, les fournisseurs, les banques, les pouvoirs publics ;

b. Les types de la croissance : Il ya deux type de la croissance , croissance interne et la croissance externe :

❖ La croissance interne

Est le résultat de développement propre de l'entreprise, sa nature et ses atouts sont : La croissance interne consiste pour l'entreprise à développer ses stratégies à partir de l'exploitation de ses ressources réelles ou potentielles en se procurant de son active grâce à ses fonds propres. La croissance interne repose sur la capacité de l'entreprise à renforcer et à développer ses compétences fondamentales. Elle peut prendre deux grandes formes telles que l'accroissement des capacités physiques de production par l'acquisition ou création de locaux ou d'équipements techniques et l'augmentation des capacités immatérielles de production par la recherche et la formation.

Afin d'atteindre ses objectifs de croissance, l'entreprise doit choisir entre deux alternatives : se spécialiser dans un domaine d'activité, ou au contraire, diversifier ses domaines stratégiques.

➤ La spécialisation :

Elle s'inscrit dans le cadre d'un domaine d'activité spécifique que l'entreprise souhaite valoriser au point d'obtenir un avantage concurrentiel déterminant et durable. donc, Il s'agit de se focaliser sur ce que l'on fait mieux et ne pas se disperser avec le risque de mal faire opposé à la diversification. Le but de cette spécialisation :

- Les stratégies de spécialisation reposent sur la maîtrise d'un métier, un savoir-faire que L'entreprise possède déjà, et dépendent du degré de maturité et de la connaissance du marché.
- L'entreprise choisit de se spécialiser quand elle ne dispose pas de moyens suffisants pour se développer dans de nouveaux métiers (PME, entreprise débutante) Les dirigeants préfèrent la sécurité d'un métier "solide".
- Elle cherche à atteindre une taille suffisante avant de chercher à se développer.
- Elles matérialisent les avantages concurrentiels acquis dans son métier.

➤ La diversification :

Signifie l'élargissement de l'activité de l'entreprise à des métiers différents qui conduisent à un nouvel environnement stratégique, ils 'agit alors d'acquérir de nouveaux savoir-faire en s'appuyant sur des synergies existantes entre ces activités, Cette option stratégique s'oppose à la spécialisation, Le choix de la diversification peut être motivé par les objectifs suivants :

- Répartir les risques: les pertes éventuelles d'une activité seront composées par les gains procurés par une autre, dans cette optique la politique tarifaire peut modulée d'une activité à une autre ;
- Optimiser la production (soit en conjuguant plusieurs activités saisonnières, soit en développant la valorisation des sous-produits de son activité principale). La pleine exploitation des capacités de production permet alors de réduire les couts ;

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

- Améliorer l'efficacité globale par l'obtention de synergies ou l'intégration d'activité en amont ou en aval;
- Comme la longévité d'une entreprise ne coïncide pas toujours avec celle d'un produit il est préférable d'assurer la pérennité de l'entreprise en investissant dans des activités nouvelles qui viendront relayer le moment venu les activités déclinantes.

❖ Croissance externe

Elle se réalise par l'acquisition d'actifs existants. Elle implique nécessairement des relations avec d'autres firmes. Il s'agit d'un processus exogène qui conduit souvent à la diminution du nombre d'entreprises sur le marché liée à une augmentation de taille (phénomène de concentration).

1-4-2 la taille de l'entreprise

Le concept de la taille de l'entreprise est un thème central en management stratégique. Tout d'abord, la taille des entreprises a été souvent assimilée comme une condition nécessaire de la compétitivité par les coûts, c'est ainsi que les entreprises s'efforcent d'accroître le volume de leur activité afin d'améliorer leur position concurrentielle sur le plan des coûts.

Toutefois, cette proposition présentée comme résultat général, n'est vraie que dans des circonstances précises. 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 d'organisations de taille différentes qui se battent pour être compétitive avec des caractéristiques différentes dans l'obtention, la création ou la valorisation de l'avantage concurrentiel.

Ensuite, la croissance des entreprises est définie comme étant l'accroissement durable de la dimension d'une unité économique, ce qui permet de considérer que si la croissance s'assimile à un processus, la taille serait un état. En fait, c'est parce qu'elle croît, que l'entreprise change de taille.

La relation compétitivité-taille est loin de faire l'unanimité, nous pouvons regrouper les différents travaux sur ce débat en deux courants de pensées antagonistes « big is better » et « small is beautiful » que nous allons développer.

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

a. L'approche « big is better »

Cette approche soutient la prédominance de la grande entreprise sur ses concurrentes plus petites. 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, la course à la taille des grandes organisations complexes s'est manifestée comme une évidence légitime.

Les chercheurs en sociologie des marchés considèrent aussi les grandes entreprises comme les plus redoutables ceci à cause de leur structure fortement centralisée.

Les théoriciens néo-institutionnalistes considèrent que les grandes organisations parviennent à maintenir leur place dominante directement en faisant appliquer des pratiques conventionnelles ou indirectement en renforçant la parution des structures justifiées. Dans l'ensemble, ces théories diffèrent dans leurs explications mais s'accordent sur le fait que les grandes entreprises sont des concurrentes redoutables.

b. L'approche « small is beautiful »

Par opposition, la remise en cause des fondements de toute corrélation positive entre compétitivité et taille. L'avantage des PME réside dans leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et la demande.

Certains auteurs argumentent la baisse de compétitivité des grandes entreprises en faveur d'une hausse de compétitivité des petites entreprises en critiquant les caractéristiques propres à la grande dimension. En effet, au-delà d'une certaine taille, les avantages liés à la spécialisation des individus dans la grande entreprise (différenciation des tâches) sont plus que compensés par les inconvénients liés à la perte de motivation par défaut d'intégration à l'entreprise. De plus, les grandes entreprises dépensent des sommes importantes pour motiver les salariés (problèmes de coûts d'agence). De même, les avantages liés à la structuration de la hiérarchie sont compensés par les désavantages de la bureaucratie, ce qui entraîne pour les grandes entreprises, des coûts considérables de coordination liés aux problèmes d'opportunisme des individus.

L'approche « small is beautiful » a été également alimentée par deux optiques théoriques radicalement différentes : le courant de spécificité et celui de la diversité des entreprises.

C'est en accordant à la taille la plus grande importance (effet-taille absolu) et en supposant que les comportements et les performances occasionnés par la taille sont communs à tous les types d'entreprises que fut développé le courant de la spécificité. Ce dernier s'efforce de définir

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

l'objet PME en mettant en évidence les caractéristiques propres à la PME par rapport à la grande entreprise.

Le courant de la diversité soutient l'idée que l'effet taille est contingent. Il s'efforce de simplifier la diversité du champ PME en dressant des types distincts. L'approche est beaucoup plus contingente et la portée théorique est limitée.

Même si les facteurs internes ont une grande importance, seuls, ils ne suffisent pas à déterminer la compétitivité d'une entreprise. Celle-ci peut aussi être conditionnée par l'environnement dans lequel elle évolue.

2-Les facteurs externes liée à l'environnement

Après avoir vu les facteurs de compétitivité interne à l'entreprise, l'objectif de cette section est de traiter les facteurs externes qui sont liés à son environnement, qui sont : l'environnement socioculturel, l'environnement économique, l'environnement politique et juridique et le réseau de relations dans lequel s'inscrit l'entreprise.

2-1 L'environnement socioculturel

Quelle que soit la nature de ses activités, une firme ne doit pas ignorer les variables relatives à l'environnement socioculturel dans lequel elle veut s'insérer. Mœurs, habitudes, comportements, idées reçues, tous ces éléments doivent être intégrés dans les études et les analyses devant orienter la décision d'investir. Par exemple, dans certaines régions, tout projet d'implantation d'une structure nécessite au préalable des négociations avec des riverains.

Parmi les éléments déterminants qui concourent à créer un climat favorable aux entreprises durables, il convient de citer l'influence qu'exercent les facteurs socioculturels sur les entreprises. Pour ce qui est de la «culture», il importe de souligner que la façon dont les structures sociales et la culture influencent les entreprises et l'entrepreneuriat, et en particulier «l'esprit d'entreprise» ou ce qu'il est convenu d'appeler «la culture d'entreprise», peut également être considérée comme un élément déterminant. L'importance des influences sociales et culturelles sur l'esprit d'entreprise et la création de nouvelles entreprises est largement reconnue. A ce propos, organisation international du travail (OIT) formule la recommandation suivante: «Les Membres devraient adopter des mesures ... pour créer et développer une culture d'entreprise qui favorise les initiatives, la création d'entreprises, la productivité, la sensibilisation à l'environnement, la qualité (de l'emploi), de bonnes relations professionnelles, ainsi que des pratiques sociales adéquates et

équitable. A cette fin, les Membres devraient envisager de: favoriser le développement d'un comportement entrepreneurial..... »³⁰

2-1-1 Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Le concept de responsabilité de l'entreprise, aujourd'hui courant, ne cesse d'évoluer au fil du temps et en fonction du lieu, faisant souvent l'objet d'interprétations différentes par les diverses parties prenantes ainsi, de façon générale, dans les industries à forte capacité d'absorption de main-d'œuvre, l'attention tend à se porter davantage sur les questions sociales ou de travail, alors que dans les industries extractives ou forestières l'accent est mis plutôt sur les problèmes d'environnement.

Les arguments en faveur d'une action des entreprises sur les effets environnementaux et sociaux de leurs activités. Renoncer à agir dans ce domaine peut porter préjudice à leur réputation et à leur image, leur imposer des coûts supplémentaires et réduire leur compétitivité. en fait, il y a maintenant de nombreux éléments qui montrent que la RSE favorise l'acceptation des activités de l'entreprise, améliore sa réputation internationale et peut également l'aider à trouver de nouveaux débouchés, à renforcer sa compétitivité et sa capacité à innover et à créer de nouveaux emplois. En fait, de nombreuses études montrent que les pratiques responsables – l'attention portée à d'autres facteurs que la simple maximisation des profits à court terme – contribuent aux résultats financiers, et que les entreprises responsables sont plus performantes que leurs concurrentes.

2-2 L'environnement économique

C'est celui sur lequel la plupart des entreprises se focalise. Généralement, ils effectuent des analyses portant sur des indicateurs tels que : le volume de la demande intérieure, la quantité et qualité des facteurs de production disponibles, le revenu moyen par habitant, les dépenses en consommation, le niveau de l'épargne, la concurrence, etc. Avec la mondialisation, l'environnement économique est devenu encore plus important pour les entreprises qui n'hésitent plus à se rapprocher autant que possible des conditions qu'ils estiment propices à leur croissance.

³⁰OIT: Recommandation (no 189) sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises, 1998. L'intégration du travail décent et la promotion de l'esprit d'entreprise sont traitées de manière plus détaillée dans BIT: Promouvoir l'emploi décent en favorisant l'esprit d'entreprise, Commission de l'emploi et de la politique sociale, Conseil d'administration, 289e session, Genève, mars 2004, document GB.289/ESP/1.

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

Les orientations politiques ou idéologiques des gouvernements, ces derniers jouent encore aujourd'hui un rôle primordial en matière de développement économique. En fait, nous pouvons distinguer deux types d'actions : les conjoncturelles et les structurelles, qui doivent toutes deux jouer un rôle complémentaire. Le soutien conjoncturel vise à stimuler l'économie à court terme, alors que les actions structurelles visent à mettre en place les fondations nécessaires à une activité économique soutenue et durable.

2-2-1 Le soutien conjoncturel

Le soutien conjoncturel à l'économie est formé d'actions prises par un gouvernement pour stimuler et pour relancer l'économie à court terme. Il s'appuie tout d'abord sur la politique budgétaire du gouvernement, c'est-à-dire sur ses choix en matière de revenus et de dépenses. Pour soutenir une économie moribonde, on choisira d'abord de hausser les dépenses gouvernementales et les investissements publics. On pourra aussi favoriser la consommation des ménages en augmentant les transferts ou en diminuant les impôts et les taxes politique fiscale.

a. La politique budgétaire

Le budget de l'Etat représente le principal instrument de l'Etat pour agir sur l'économie. Les prélèvements obligatoires recouvrent, d'une part, les impôts (incluant les taxes), d'autre part, certaines cotisations sociales, les cotisations sociales "effectives" (réellement versées) obligatoires reçues par les administrations publiques. Les cotisations sociales volontaires, comme les cotisations sociales, même obligatoires, versées à d'autres organismes que des administrations publiques, ne sont pas des prélèvements obligatoires.

La politique budgétaire consiste à agir sur les deux moyens d'actions que sont les dépenses et les recettes. L'action par les dépenses publiques est le résultat d'une volonté d'intervention forte de l'Etat. Elle se traduit par une croissance des dépenses publiques, et au sein de celles-ci, par une prépondérance des dépenses à fort effet d'entraînement sur l'économie (infrastructures, travaux publics des agents vers tel ou tel domaine), l'action par les recettes peut servir à couvrir les dépenses publiques, mais également à atteindre des objectifs économiques et sociaux.

➤ **Produit intérieur brut (PIB) = C + G + I + (X – M)**

Lorsqu'un gouvernement désire stimuler l'activité économique, il doit influencer à la hausse une ou plusieurs composantes du PIB. Ainsi, il pourra lui-même augmenter ses dépenses (G) et ses investissements (I), ou encore, il pourra agir afin de favoriser une hausse de la consommation (C), de l'investissement privé (I) et des exportations nettes (les exportations moins les importations X - M).

Cet exercice est complexe, car la stimulation d'une composante peut en pénaliser une autre ; par exemple, pour financer des investissements publics, le gouvernement doit s'endetter ou élever les impôts, ce qui vient réduire en partie la capacité des ménages de consommer ou des entreprises d'investir

b. La politique fiscale (les impôts)

Consiste à baisser les impôts pour permettre une reprise de la consommation des ménages. En économie fermée, le multiplicateur fiscal est égal à $1/1-c(1-t)$. On peut noter que la relance fiscale est moins efficace que la relance budgétaire (en effet, $1/1-c(1-t) < 1/(1-c)$). Ceci provient du fait qu'une baisse des impôts se traduit par une augmentation du revenu disponible, laquelle n'est pas intégralement consommée (l'épargne est une fuite) peut être utilisé pour modifier la répartition du revenu national ; pour relancer tel ou tel secteur, pour orienter les dépenses des agents vers tel ou tel domaine.

Le soutien conjoncturel vient également des banques centrales. Les États ont confié à ces banques le soin d'établir la politique monétaire qui consiste essentiellement à déterminer le niveau des taux d'intérêt et la quantité de monnaie en circulation dans une économie. En réduisant le coût des emprunts et la valeur de la monnaie nationale, ces mesures ont des répercussions sur le niveau d'investissements des entreprises et des individus, ainsi que sur les exportations.

c. La politique monétaire

La politique monétaire a pour objet de procurer à l'économie la quantité de monnaie nécessaire à la croissance économique et à la réalisation du plein emploi tout en respectant la stabilité de la monnaie au niveau interne (stabilité des prix) et au niveau externe (stabilité du change) à partir des objectifs économiques (taux de croissance de l'activité économique, taux de chômage, équilibre extérieur...) établis par l'Etat, les autorités compétentes (les banques centrales)

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

se fixent des objectifs monétaires dont la réalisation nécessite le recours à un certain nombre d'instruments spécifiques.

❖ Les objectifs de la politique monétaire

Les autorités monétaires ont en général recours à trois instruments, qui sont leurs **moyens** d'actions. Il s'agit de contrôler le taux de croissance de la masse monétaire, le niveau des taux d'intérêt et celui du taux de change.

➤ Le contrôle du taux de croissance de la masse monétaire

S'effectue par l'intermédiaire des agrégats monétaires (M1, M2, M3, M4), la fixation des limites à la progression annuelle des agrégats monétaires permet d'éviter des risques de tension sur les prix et d'indiquer aux agents économiques les principaux choix effectués en matière monétaire. Les autorités monétaires exercent également une surveillance continue sur un agrégat de financement : l'endettement intérieur total.

➤ **Les taux d'intérêt** : Sont des instruments qui permettent à la Banque Centrale d'agir directement sur le comportement des agents économiques (l'investissement des entreprises, l'épargne des ménages et son contenu : actifs réels ou monétaires).

- Le contrôle indirect du crédit revient pour la Banque à agir sur la liquidité bancaire par l'intermédiaire des taux d'intérêt et des réserves obligatoires.
- Le contrôle direct de la progression des crédits passe par la pratique de l'encadrement du crédit. Ce système permet à la Banque Centrale de fixer une limite maximum au volume des crédits accordés par les banques commerciales, par rapport à une période de référence. Présentant de nombreux inconvénients (il figeait les situations bancaires, nuisait à la concurrence bancaire et s'accompagnait d'un volume important de crédits hors encadrement).

➤ **Le taux de change** : Le taux de change est déterminé par l'offre et la demande relatives d'une monnaie à une autre. Dans certains cas, ce taux est influencé par les mesures de politique que les différents gouvernements mettent en place. Ainsi, la dévaluation de la monnaie d'un pays par rapport à celle de son concurrent se traduit par une amélioration de la compétitivité des produits exportés, produits devenus moins chers en termes de monnaie du pays importateur de ces biens.

La sous-évaluation du taux de change est un facteur de la compétitivité prix, ce qui explique les dévaluations compétitives qui peuvent être à l'origine d'une « guerre des monnaies »

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

un taux de change surévalué nuit directement à la compétitivité prix en renchérissant les exportations et en diminuant le prix des importations. Symétriquement, une dépréciation (ou une dévaluation en parités fixes) augmente le prix des importations, mais favorise la compétitivité prix en diminuant le prix des exportations et devrait améliorer le solde du compte des biens et services en provoquant un déplacement de la demande étrangère et nationale vers les biens nationaux. Quand elle se produit cette amélioration n'est pas immédiate, la dépréciation provoque deux effets : un effet prix défavorable qui joue très rapidement et un effet volume, normalement favorable, qui n'agit que dans un second temps.

Mais le taux de change est loin de déterminer totalement la compétitivité et une sous-évaluation peut être risquée. Effectivement, le taux de change est loin d'être le seul déterminant de la compétitivité prix (les coûts, le différentiel d'inflation ou le comportement de marge des entreprises sont des déterminants importants) et il faut aussi tenir compte de la compétitivité hors-prix.

La dépréciation (ou la dévaluation) ne provoque pas systématiquement une amélioration du solde du compte des transactions. Elle peut n'avoir que peu d'impact sur la compétitivité et les soldes extérieurs lorsque les importations sont peu élastiques aux prix.

➤ **Le différentiel d'inflation et les régulations fiscales :**

Une baisse d'inflation permet une compétitivité meilleure, les Etats mettent aujourd'hui en œuvre des stratégies pour augmenter la compétitivité des entreprises sur leur territoire. Il y a premièrement la politique fiscale qui est un facteur important pour les investisseurs. Une pression fiscale jugée trop forte décourage l'investissement. Nous avons donc parlé ici de la concurrence fiscale entre les Etats

C'est la différence entre le taux d'inflation d'une économie donnée et celui d'une économie concurrente, il est à l'avantage de l'économie qui réalise le taux d'inflation le plus faible. plus le taux d'inflation est élevé, moins les prix à l'exportation sont compétitifs, tandis que les prix d'importation le sont le plus en plus, ce qui va engendrer « une politique de désinflation compétitive » qui est une politique économique visant à rétablir la compétitivité de l'économie par un ralentissement de l'inflation. cette politique permettra d'améliorer la compétitivité-prix des produits nationaux, ce qui conduira à une hausse des exportations et donc de la production nationale et de l'emploi³¹.

³¹ A.BEITONE, A.CASORLA ,dictionnaire des sciences économiques,éd armand colin,paris,2001, P329.

2-2-2 Créer des bases structurelles à l'activité économique

a. Investissements en infrastructures et dans les services publics

En plus du soutien conjoncturel à l'économie, les États agissent d'une multitude de façons pour créer les bases structurelles à l'activité économique. Si l'on prend pour acquis l'existence d'un régime juridique solide, qui est essentiel à la bonne marche de l'économie, deux types d'actions ressortent du lot comme étant particulièrement importantes : les investissements en infrastructures et les investissements dans les services publics, notamment en éducation et en formation.

L'existence d'infrastructures diversifiées et modernes (routes, aéroports, transports en commun, énergie, eau, bibliothèques, établissements de santé et d'éducation, réseaux de communication, etc.) constitue assurément l'un des déterminants importants de l'activité économique. Les investissements dans les services publics sont également vitaux pour l'économie, puisqu'ils favorisent notamment la cohésion sociale, la santé au sein de la population et une augmentation du capital humain.

b. Stratégie ou politique industrielle

En plus des investissements en infrastructures et dans les services publics, l'État peut également mettre en œuvre une stratégie industrielle visant à soutenir le développement du tissu industriel.

Une politique industrielle : est un ensemble de mesures visant à soutenir le développement d'un ou de plusieurs secteurs industriels ou économiques. Celles-ci peuvent prendre la forme de mesures incitatives fiscales, de subventions ou d'interventions plus ou moins directes visant divers objectifs, par exemple, le développement d'un secteur économique ou le maintien de sièges sociaux importants sur le territoire.

Afin que leurs entreprises se démarquent dans l'économie du savoir, plusieurs États offrent du soutien public à l'innovation. Ils subventionnent la recherche et développement, mettent en place des partenariats de recherches entre les institutions publiques et les entreprises ou, comme aux États-Unis commandent directement des innovations technologiques par leurs programmes militaire et spatial.

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

Deux grandes stratégies nous engageant sur des chemins divergents Au-delà des dépenses et des investissements gouvernementaux, la relance d'une économie repose en grande partie sur l'investissement privé des entreprises, et tout programme public de relance de l'économie visera à stimuler l'investissement privé. Pour y arriver, l'État peut choisir deux grandes voies influencer sur la « compétitivité prix » ou influencer sur la « compétitivité qualité ». En anglais, on utilise souvent les termes de *low road* et de *high road*.

2-3 L'environnement politique et juridique

La stabilité politique ou encore la qualité des institutions sont autant d'éléments qui captent l'attention des investisseurs. Bien entendu, ils s'intéressent aussi aux lois en vigueur relatives à leurs activités en se demandant si dans l'ensemble elles sont contraignantes ou si elles sont plutôt souples.

L'environnement juridique et réglementaire comporte bien des dimensions, dont certaines sont liées aux fonctions de base des administrations publiques dans les économies de marché protection et garantie des droits des investisseurs, des travailleurs et des consommateurs; maintien de l'intégrité et de l'indépendance du système juridique; défense de la liberté et de l'indépendance des médias; stabilité législative; transparence des décisions publiques; mesures de lutte contre la corruption. Toutefois, nous nous intéressons ici uniquement au cadre réglementaire propre à l'entreprise, qui concerne les lois et réglementations traitant de questions comme l'enregistrement, l'autorisation d'exercer, la fiscalité, l'emploi, l'accès au crédit et autres modes de financement, l'exécution des contrats, la protection des droits de propriété, la procédure de faillite, etc. En définitive, les améliorations propres à rendre l'environnement favorable à l'entreprise privée devraient renforcer la capacité de création de richesses, d'emplois décents et productifs dans les pays en développement, elles sont souvent considérées comme un moyen de lutte contre la pauvreté³²

L'importance des différentes dimensions de l'environnement favorable à l'entreprise privée et l'incidence des changements apportés à cet environnement varient selon les acteurs concernés petites et grandes entreprises, secteurs formel et informel, travailleurs et employeurs, économies internationale et nationale, etc. illustre le fait que les entreprises formelles et informelles n'ont pas

³²G. Reinecke et S. White: Policies for small enterprises: Creating the right environment for good jobs, (Genève,BIT, 2004).

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

la même vision . Les définitions varient; des appellations comme «environnement d'affaires», «climat des affaires», «environnement porteur», «environnement favorable à l'entreprise privée», «cadre stratégique pour l'investissement» et «climat de l'investissement» utilisées par les gouvernements, bailleurs, organismes de développement et autres intervenants recouvrent des notions légèrement différentes mais souvent équivalentes sur le fond.

Il importe également de distinguer entre les politiques élaborées à différents niveaux de gouvernement pour évaluer l'impact des règlements qui sont établis au niveau sous-national, dont certains peuvent avoir des conséquences importantes pour les niveaux de développement économique local .Les réglementations s'entendent des mesures gouvernementales qui visent à changer le comportement des individus ou des groupes.

Se porte évidemment sur celles qui touchent les entreprises. Elles peuvent conférer des droits aux gens (comme le droit à la liberté d'association) ou restreindre leur comportement (en bannissant, par exemple, le travail des enfants). Mais l'élaboration d'une politique de réglementation pose souvent une énigme d'un côté, on réclame toujours davantage de règlements pour protéger, par exemple, l'environnement, les travailleurs ou les consommateurs; mais lorsque la réglementation est mal conçue ou trop complexe, elle peut s'avérer très coûteuse et restreindre la productivité. Des éléments de preuve suffisants indiquent que des formalités administratives excessives imposent des coûts réels aux entreprises, qui ont souvent un effet sur le transfert, la reprise et la protection des droits de propriété³³. Les gouvernements ont donc un défi difficile à relever en conciliant deux impératifs: Fournir une protection suffisante à différents groupes tout en évitant que la réglementation n'ait un impact disproportionné sur ceux qui y sont assujettis. C'est là un défi vital parce que «le fonctionnement efficace des marchés et des entreprises est dans l'intérêt des autorités publiques, des entreprises, des citoyens et des partenaires sociaux. Il dépend de plus en plus des cadres réglementaires qui les régissent.»³⁴ De toute évidence, la réglementation une dimension politique, Mais des principes peuvent aussi en orienter l'élaboration de telle sorte qu'elle soit d'un coût abordable, nécessaire, équitable et efficace, et qu'elle jouisse de l'adhésion et de la confiance du public.

Il en va de même pour la réglementation fiscale et douanière. Il est clair qu'il ne peut y avoir de recettes publiques sans impôt et que la fixation des taux d'imposition et l'application du fardeau fiscal sont des démarches très politisées. Toutefois, les entreprises sont souvent pénalisées

³³ Y. Barzel: *Economic analysis of property rights* (Cambridge, Cambridge University Press, 1989), p. 2.

³⁴ Commission Européenne: *Améliorer la réglementation en matière de croissance et d'emploi dans l'Union européenne*. Communication de la Commission au Conseil et au Parlement européen, Bruxelles, 16 mars 2005, COM (2005) 97 final, p. 12.

par des politiques et des pratiques fiscales inefficaces, discriminatoires et trop complexes (qui pourraient encourager l'évasion fiscale), le défi à relever en matière de réglementation étant alors habituellement de chercher à simplifier les régimes fiscaux, de réduire le fardeau que représente le respect des règlements et d'accroître la prévisibilité et la transparence de l'administration fiscale. Cela exige une analyse des coûts et des avantages de l'administration fiscale et de la réglementation liée à la politique fiscale, qui pourraient être déterminantes pour stimuler la croissance des petites entreprises et attirer les investissements de l'étranger, même si les gouvernements doivent garder à l'esprit le fait que les incitations fiscales ne sont pas un bon moyen de contrebalancer les facteurs négatifs liés au climat d'investissement d'un pays³⁵.

2- 4 Le réseau de relation

La compétitivité des entreprises est fréquemment influencée par le réseau de relations dans lequel elles sont inscrites. Ainsi, le rattachement à un groupe, des accords de partenariat, des contrats de fourniture exclusive, par exemple, peuvent renforcer la position concurrentielle des unités qui en bénéficient.

Les entreprises pour améliorer leur compétitivité intègre les dimensions internationale, dans leurs organisations et dans leurs stratégies en externalisant certain de leurs activités et en relocalisant leur production et en promouvant la diffusion de leurs produits sur d'autres marché pour tirer des économies d'échelle

2-4-1 Création de filiale

Présente des avantages spécifiques pour l'investisseur qui s'assure du contrôle maximal les conservations de la maîtrise technologique au sein de la filiale, l'importance du facteur temps dans l'environnement concurrentiel exige de ces firmes les délais réduits pour s'adapter aux évolutions des marchés

2-4-2 Les fusions et acquisitions

a. Une acquisition :

Correspond au rachat d'une organisation par une autre organisation, alors qu'une fusion est la constitution d'une société nouvelle à partir des actifs des deux sociétés qui ont fusionné et son dissoutes.

b. la fusion :

Deux sociétés A et B sont dissoutes pour former une nouvelle société (A+B)

³⁵OSCE: Best-practice guide for a positive business and investment climate (Vienne, OSCE, 2006), p. 46.

a. Les motivations des fusions et acquisitions

La synergie est la première justification économique des fusions et acquisition avancée par les dirigeants. Se résumant généralement par la formule $1+1=3$, la synergie correspond à toute création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement de deux (ou plusieurs) entreprises et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce programme ;

- ❖ Une acquisition peut être le seul moyen de pénétrer un marché dans les barrières à l'entrée sont élevées (barrières technologiques et réglementaires, savoir-faire) ;
- ❖ L'obtention de nouvelles capacités peut également motiver une acquisition. Une entreprise peut ainsi être rachetée pour son expertise en R&D ;
- ❖ La réduction des coûts peut aussi pousser à préférer la croissance externe : cela permet de fusionner les services, de rationaliser les ressources ou de profiter d'économie d'échelle ;
- ❖ une fusion ou une acquisition peut permettre à une équipe dirigeante de masquer temporairement des difficultés de gestion ou une carence stratégique.

b. Les limites des fusions et acquisition

- ❖ De faible synergie positive et un risque élevé de synergie négative. La croissance externe ne permet pas aisément les transferts de synergie d'une organisation à l'autre, cela est dû essentiellement au fait qu'on est souvent en présence de cultures différentes, rendant difficile les transferts des savoirs faire et de compétences (transfert d'expérience).
- ❖ Sur le plan méthodologique, notons d'abord la difficulté d'évaluer la véritable performance d'une opération de fusion. Faut-il mesurer la performance sur des critères concurrentiels et commerciaux tel la part de marché et la position concurrentielle ou des critères financiers comme la valeur des actifs ou la richesse des actionnaires.
- ❖ Enfin, une raison souvent observée à l'origine des échecs de fusion est d'ordre psychologique. Elle se manifeste de différentes façons, on peut d'abord noter des manifestations plus ou moins explicites de rejet de la nouvelle direction. Le syndrome du vaincu se développe dans l'entreprise rachetée en même temps qu'un sentiment d'insécurité chez les salariés. ce climat social défavorable va se traduire par un certain attentisme et un repli sur soi nuisible à une gestion dynamique.

2-4-3 Les alliances stratégiques

a. Les alliances

Accord de coopération entre firmes indépendantes et souvent concurrentes en vue de la réalisation d'objectifs ayant une pertinence mutuelle³⁶. Leurs activités hors de cet accord restent indépendantes³⁷. Il découle deux grands types d'alliances :

Les alliances complémentaires (alliances de spécialisation)

Correspondent à la situation dans laquelle deux concurrents ou plus dont les compétences et les contributions sont de nature différente décident de collaborer afin de bénéficier de leurs ressources et compétences respectives. Au long de la chaîne de valeur, un des alliés peut avoir développé une expertise supérieure sur certains maillons, mais réciproquement être moins compétent sur d'autres. L'alliance complémentaire consiste donc à échanger les pôles d'excellence et à assurer un apprentissage commun en s'appuyant sur l'expertise de chacun³⁸.

Les alliances supplémentaires (alliance pseudo-concentration)

Elles concernent des organisations qui souhaitent additionner leurs ressources et compétences afin de dépasser un seuil de rentabilité ou une taille de rentabilité critique. Les alliances supplémentaires sont également utilisées pour imposer des normes industrielles. Un standard qui rassemble plusieurs concurrents est plus à même de connaître le succès. Les compétences et les contributions des entreprises sont de nature similaire. Elles sont organisées sur la base de la répartition des tâches entre firmes³⁹.

2-4-4 Les partenariats

Si une alliance est une collaboration entre concurrents, à l'inverse, un partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes. Deux cas de figure peuvent se présenter :

a. Les partenariats d'impartition

Désignent les collaborations entre les organisations qui entretiennent des relations de clients/fournisseur. Le fournisseur s'assure ainsi d'un débouché commercial et le client peut obtenir une offre adaptée à ses besoins.

³⁶ Jean Longatte et Jacques Muller, *économiste d'entreprise*, éd Dunod, France, 4e édition, 2004, p.140.

³⁷ Hounounou Albéric, 100 fiches pour comprendre l'organisation et gestion de l'entreprise, éd Bréal, France, 2005, p.134.

³⁸ Johnson Gerry, et autres, *Stratégie*, éd Pearson Education, France, 8e édition, 2008. pp.435-436.

³⁹ idem, p.135.

- b. Les partenariats symbiotiques :** Sont des collaborations entre des organisations qui non seulement ne sont pas concurrentes, mais qui de plus n'entretiennent aucune relation de client/fournisseur. Si les causes de ces accords sont multiples, il s'agit généralement d'exploiter conjointement une clientèle ou une ressource
- c. Le portage (ou piggy back) :** permet à une P.M.E. qui souhaite exporter, d'utiliser le réseau commercial d'une grande entreprise, déjà bien implantée à l'étranger.

2-4-5 La franchise : est un accord où le franchiseur fournit au franchisé son savoir-faire, l'usage de sa marque et parfois une assistance en échange de contreparties proportionnelles au chiffre d'affaire réalisé, Ainsi le franchisé accepte de respecter un certain nombre de règles édictées par le franchiseur.

- ❖ **la franchise industrielle :** dans ce cas, le franchiseur est un industriel qui concède un autre industriel un droit d'exploitation de sa marque et de son savoir-faire ;
- ❖ **la franchise de services :** ici, le contrat se rapporte à la diffusion d'une méthode ou d'un savoir-faire ;
- ❖ **la franchise de production :** le franchiseur est un producteur qui commercialise ses produits dans des magasins qui exploitent sa marque et sa renommée ;

2-4-6 La concession de licence ou contrat de louage de brevet : est une autorisation donnée à une entreprise d'exploiter un domaine breveté par une autre entreprise moyennant une rémunération sur une période donnée.

La concession de licence se caractérise par un transfert de savoir-faire que le concessionnaire va exploiter. Lorsque ce dernier ne peut ou ne veut développer lui-même sa technologie, ce procédé lui permet malgré tout de se développer à l'étranger et de percevoir des revenus.

2-4-7 La création de structures communes

a. Le Groupement d'Intérêt Economique (G. I. E.)

Résulte d'un accord par lequel deux ou plusieurs entreprises (restant indépendantes les unes des autres) décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle. Le Gie est une forme souple et ouverte car il a l'avantage de permettre l'adhésion de nouveaux partenaires au projet commun sans qu'ils y apportent pour autant un capital.

b. Les autres partenariats qu'est la fourniture spéciale

Réaliser une pièce pour le compte de l'entreprise partenaire (exemple : équipementier automobile), en conservant la propriété industrielle, en y apposant sa marque, et en assurant la garantie.

c. La stratégie de la sous-traitance

La sous-traitance est une forme particulière d'impartition. Au lieu de fabriquer elle-même certains composants, dont elle a besoins, une firme appelée donneur d'ordre peut en confier la réalisation à une autre entreprise qualifiée de sous-traitants.²⁴¹ Le sous-traitant doit réaliser le travail conformément au plan et spécifications précisées par le donneur d'ordre.

d. Les avantages et limites de la sous-traitance

Pour les grandes entreprises la sous-traitance permet de bénéficier d'une compétence technique spécialisée et d'accroître la souplesse du fonctionnement de l'entreprise.

De plus, la sous-traitance permet de remédier à des insuffisances de capacité, que ces insuffisances soient conjoncturelles, saisonnières ou occasionnelles. Le recours à la sous-traitant ce permet de conserver le marché et de respecter les délais.

La flexibilité du donneur d'ordre est améliorée par le recours à la sous-traitance, cette dernière permet d'absorber les variations de la demande. Cependant, le choix de la sous-traitance n'est pas sans risques, le risque tient d'abord dans le choix des partenaires qui l'on confie la sous-traitance des activités externalisées. Il tient aussi dans le choix des activités à externaliser et de celles comme cœur de métier.

CONCLUSION

Durant ce chapitre, nous avons essayé d'aborder les sources de la compétitivité d'une entreprise qui découle de plusieurs facteurs, il ya ceux qui sont liés à l'entreprise elle-même, c'est des facteurs internes à l'entreprise et ceux qui sont liés à l'environnement de l'entreprise, c'est des facteurs externe à l'entreprise.

Une entreprise compétitive est caractérisé par un système organisationnel, un processus de production flexible et qui dispose d'un capital humain , financier, technologique ,d'un marketing , comme elle peut atteindre une taille critique par la croissance et qui dispose d'un environnement externe adéquat à travers qui facilite les opérations de l'entreprise, de garantir une position concurrentielle dominant a travers le rôle de l'Etat ,de la réglementation, des politiques économiques , l'influence de l'environnement socioculturel et le rôle des opérations de partenariat

Chapitre 02 : Les facteurs de compétitivité

fusion-acquisition dans la réduction du nombre des concurrents et en maîtrisant tous ces éléments l'entreprise peut faire face à la concurrence.

Chapitre 03

Les PME exportatrices

La petite et moyenne entreprise est devenue ces dernières années, un sujet d'intérêt pour de nombreux spécialistes, elle suscite de grandes interrogations, et offre un énorme champ d'étude et de recherche qui attire, les économistes, les psychologues et d'autres, beaucoup voient en cette entité, la locomotive de la croissance économique de ce début du siècle.

La création de la PME occupe une position de premier plan dans le processus de développement algérien, ce qui explique un phénomène démographique important. Vue son impact sur le commerce international, les PME exportatrices représentent une solution au décollage de l'industrie du pays et donc à une croissance plus rapide car l'exportation est l'un des moteurs de croissance économique. Il lui est souvent reconnu un impact positif et significatif sur le niveau de développement de la nation à travers notamment les effets d'entraînement qu'elle exerce sur l'économie, en élargissant les secteurs productifs et en suscitant une incitation à la croissance.

Le présent chapitre mis en relief dans la première section des généralités sur les PME (développements et caractéristiques) ensuite, la seconde section sera réservée aux PME exportatrice et son rôle dans la croissance économique d'un pays et la troisième section présentera les dispositifs institutionnels chargés de la promotion et ses rôles et enfin, la dernière section sera consacrée aux contraintes et difficultés liées aux exportations

1-Généralités sur la PME

1-1 Définition de la PME en Algérie

Jusqu'à l'adoption d'une loi d'orientation sur la promotion de la PME en décembre 2001⁴⁰, il n'existait pas de définition officielle de ce type d'entreprise. Avant cette date, l'Office National des Statistiques algérien (ONS) a adopté le critère du nombre

⁴⁰ Loi N°08618 du 12 décembre 2001, portant d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, journal officiel N°77 du décembre 2001.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

d'emplois déclarés à la Caisse Nationale des Assurances Sociales (CNAS) pour faire l'inventaire et la typologie des entreprises ⁴¹en changeant parfois de base, ce qui ne rendait pas facile les comparaisons entre périodes.

La définition de la PME retenue dans la réglementation algérienne s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres. La définition de la PME consacrée par la loi s'est basée sur des critères d'ordre quantitatif et qualitatif. La PME est définie, quelque soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services, employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas deux milliards de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et respectant le critère d'indépendance. Ce dernier critère signifie que le capital ou les droits de vote ne doivent pas être détenus à 25 % et plus par une autre entreprise ou conjointement, par plusieurs autres entreprises ne correspondant pas elles-mêmes à la définition de PME.

Cependant, la loi définit trois (03) types d'entreprises comme retrace le tableau suivant :

Tableau N° 07 : Définition de la PME en Algérie

Catégorie d'entreprise	Effectif	Chiffre d'affaires annuel (dinars algériens)	Total bilan annuel (dinars algériens)
Moyenne entreprise	50 à 250	200 millions à 2 milliards	100 millions à 500 millions
Petite entreprise	10 à 49	< 200 millions	< 100 millions
Micro entreprise	1 à 9	< 200 millions	< 100 millions

Source : Loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, journal officiel N°77 du 15 décembre 2001

⁴¹ Khalil ASSALA, « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », PME en Algérie : de la création à la mondialisation, 8ème congrès international en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, p.2.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

- ❖ La très petite entreprise ou micro-entreprise, est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés, et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan n'excède pas les 10 millions de dinars.
- ❖ La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes, et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de dinars.
- ❖ La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes, et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars algériens, ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de dinars algériens.

1-2 Genèse de développement des PME en Algérie

La majorité des PME en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980. La PME avant cette date n'a joué qu'un rôle secondaire. Majoritairement, on peut distinguer trois périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance.

a. La période 1962-1982

A la veille de l'indépendance, la plupart des PME qui existaient, étaient aux mains des colons. Juste après l'indépendance, ces entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers ; elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales.

Le premier code des investissements qui a été promulgué en 1963 n'a pas eu d'effets notables sur le développement du secteur des PME, et ce, malgré les garanties et les avantages qui comptait accorder aux investisseurs nationaux et étrangers. Cette période est caractérisée également par l'adoption d'une économie planifiée à prédominance publique et d'une industrialisation basée sur des industries de biens d'équipements et des produits intermédiaires.

Le nouveau Code des Investissements N° 66/284 qui a été promulgué le 15/09/1966 a essayé de faire jouer au secteur privé son rôle dans le développement économique tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie. Ce code a obligé les entrepreneurs privés d'obtenir l'agrément de leurs projets

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). La complexité des procédures d'obtention d'agrément ont fait dissoudre la CNI en 1981.

A vrai dire, la PME a été considérée durant toute cette période comme « appoint » au secteur public, car toutes les politiques sont concentrées sur le développement de ce dernier laissant en marge le secteur privé se débrouiller comme il peut. De ce fait, le promoteur privé a investi des créneaux qui nécessitent peu de maîtrise de la technologie et une présence d'une main d'œuvre qualifiée ; à savoir le commerce et les services.

Une fiscalité lourde, une législation du travail rude et la fermeture du commerce extérieure, telles étaient les principaux blocages de cette période pour l'émancipation de la PME privée.

b. La période 1982-1988

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées sous toujours le système de l'économie administrée. Les deux plans quinquennaux (1980/1984) et (1985/1989) sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982) qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

- ❖ Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- ❖ L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement. (CNES, 2002), Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que :
 - Le financement par les banques ne dépasse pas 30 % du montant total de l'investissement ;
 - Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée (SARL) ou par actions et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
 - L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

c. A partir de 1988

L'assouplissement de la législation a été graduellement entamé à partir de 1988 par la loi 88-25 du 19/07/1988 qui a libéré le plafond de l'investissement privé et a ouvert à ce

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

dernier d'autres créneaux. De ce fait le nombre des PME privées est passé à 19 843 entreprises. L'autorisation aux investissements étrangers a été mise en place à partir de 1990 par la loi 90 -10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit, puis avec le décret n° 91 -37 de la 19/02/1991 portant libération du commerce extérieur, le nombre d'entreprises privées a atteint 22 382 entreprises en 1992. L'année d'après d'autres mesures d'encouragement et d'appui aux PME par la création de plusieurs institutions de soutien et d'accompagnement et jusqu'à 2002 en dénombre 188 564 PME qui emploient 731 082 salariés. La date de 1988 pour l'économie algérienne, est la période de transition vers une économie de marché, ce changement l'a conduit à établir des relations avec des institutions internationales telles que le Fond Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale pour atténuer la crise de ses dettes et pour pouvoir appliquer un régime de politiques monétaires, financières et commerciales, qui lui a dicté la privatisation de nombreuses entreprises publiques, une procédure qui a contribué au lancement et au développement des PME. L'Etat a mis en place un nouveau cadre législatif et des réformes de redressement économique, tel le nouveau code de la promotion de l'investissement promulgué le 05/10/1993, ce code a eu pour but :

- ❖ La promotion des investissements
- ❖ L'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers
- ❖ Réduction des délais d'études des dossiers
- ❖ Remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir.

Les résultats satisfaisants ont poussé l'Etat à promulguer en 2001 l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi N° 01/18 du 12/12/2001)

Cette procédure a fixé des mesures de facilitations administratives dans la phase de création de l'entreprise, ainsi que la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME/PMI, la création du Conseil National de l'Investissement (CNI), et la suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés.

A partir de l'année 2000, le poids de la PME/PMI a nettement augmenté, le nombre a plus que doublé, et la densité a presque quadruplé. Les statistiques disponibles indiquent que plus de la moitié des PME/PMI ont été créés entre 2001/2007, suite à la loi d'orientation sur les PME de 2001.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

Tableau N° 08 : évolution des PME en Algérie

	Année	2010	2011	2012
PME privées	Personnes morales	369319	391761	420117
	Personnes physiques	249196	120095	130394
	Activités artisanales		146881	160764
	Totale PME privées	618515	658737	711275
PME publiques	Personnes morales	557	572	557
	Totale de PME publique	557	572	557
Totale des PME		619072	659309	711832

Source : Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement 31/12/2012

D'après l'analyse des données de bulletin du Ministère de l'Industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, les entreprises privées se concentrent principalement sur les activités de services et le BTP (Bâtiment et travaux publics) et en second lieu les industries manufacturés (agroalimentaire, bois et papier). au cours des dernières années, seules 10 % des PME créées étaient des entreprises de production.

Plus de 95 % des PME ont le statut d'EURL (entreprise unipersonnelle) ou de SARL (société à responsabilité limitée), et sont en général gérées un mode familial: un propriétaire unique entouré de collaborateurs appartenant principalement au cercle familial assure lui-même la gestion et concentre la quasi-totalité du pouvoir de décision et des responsabilités.

1-3 - les caractéristiques générales des PME algériennes

- ❖ Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ceci leur a donné des positions confortables de monopole, et elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque-là.
- ❖ Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

- ❖ Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation et approvisionnement).
- ❖ Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.
- ❖ La collaboration entre entrepreneurs et les autorités publiques n'est pas assez développée.
- ❖ Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisées.
- ❖ les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

2 - Les PME exportatrices

2-1 La notion de PME exportatrice

Différentes notions sont utilisées dans la littérature pour désigner les entreprises qui ont tendu leurs activités de production et/ou de vente au-delà des frontières nationales.

Les PME exportatrice sont caractéristiques par :

- ❖ représentent un pourcentage plus grand du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- ❖ comportement d'exportation tend à augmenter avec la taille de l'entreprise.
- ❖ Il est très lié à la motivation et à la personnalité du dirigeant (dynamisme social, ouverture vers l'étranger...)

2 -2 Les PME exportatrices en Algérie

En Algérie, les PME sont peu engagées sur les marchés étrangers. Le volume des exportations globales hors hydrocarbures arrive à peine à franchir le cap de deux milliards de dollars/année. Les données disponibles au niveau de ministère de l'industrie indiquent que la portée internationale des PME algériennes est très réduite, Les exportations hors hydrocarbures, qui restent toujours marginales, avec seulement 4,11 % du volume global des exportations.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

2-3 la tendance de l'exportation des PME algérienne

L'activité d'exportation est une nécessité fondamentale pour un Etat aujourd'hui, c'est des facteurs qui se traduit par le maintien et le développement du pays à l'extérieur.

Le commerce extérieur algérien est se caractérisé par les exportations hydrocarbures, et les exportations hors hydrocarbures qui restent toujours marginale et insuffisante.

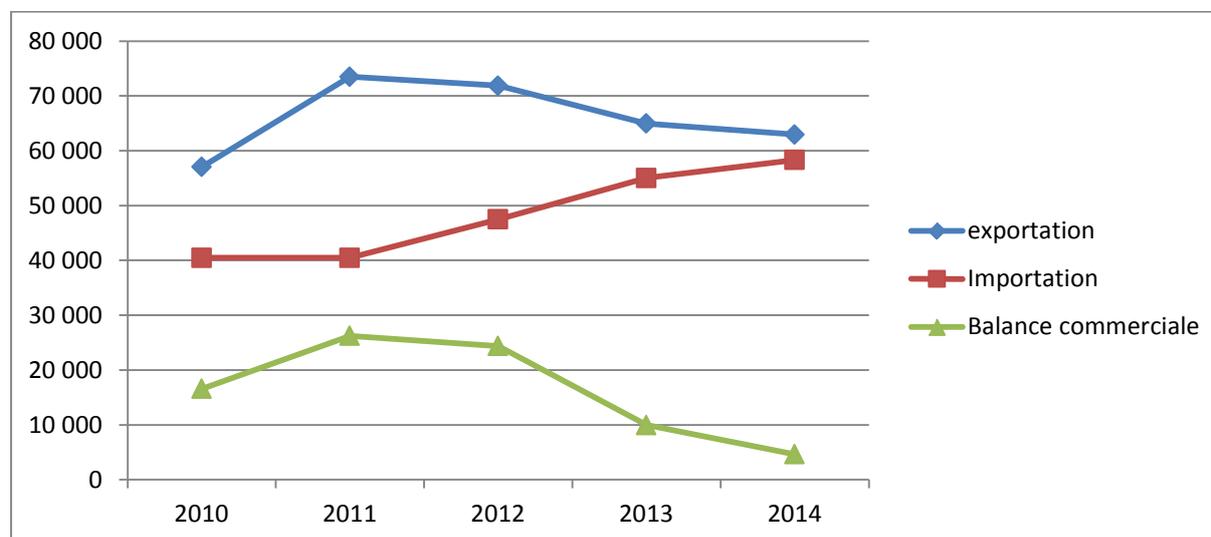
Tableaux N°9 : évolution de commerce extérieur algérien de 2010-2014

Valeurs en million USD

Année	2010	2011	2012	2013	2014
exportations	57 053	73 489	71 866	64 974	62 956
Importation	40 473	40 473	47 490	55 028	58 330
Balance commerciale	16 580	26 242	24 376	9 946	4 626

Source : CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes), le 02/05/2015. www.douane.gov.dz.

Figure N° 7: exportation algérien hors hydrocarbure



Sources : établie à partir des données du Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes, le 02/05/2015, www.douane.gov.dz.

Les données statistiques sur le commerce extérieur durant la période 2010 -2014 établie par le centre national des l'information statistiques des douanes montre la tendance haussière des importations algérienne malgré les diverses mesures du contrôle et de régulations prises

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

par les pouvoirs public. D'un autre côté, on remarque une augmentation des exportations dans la période de 2010 à 2012 puis une diminution des exportations en 2013 et 2014. Les résultats globaux obtenus en matière des réalisations des échanges extérieurs de l'Algérie est demeure excédentaire grâce aux revenus qui génèrent par les exportation hydrocarbures .

a. Analyse des exportations hydrocarbures

Les hydrocarbures représentent toujours l'essentiel de nos exportations à l'étranger malgré les différentes mesures prises pour encourager la promotion des exportations hors hydrocarbures qui restent toujours marginales.

➤ Evolution des exportations hydrocarbures

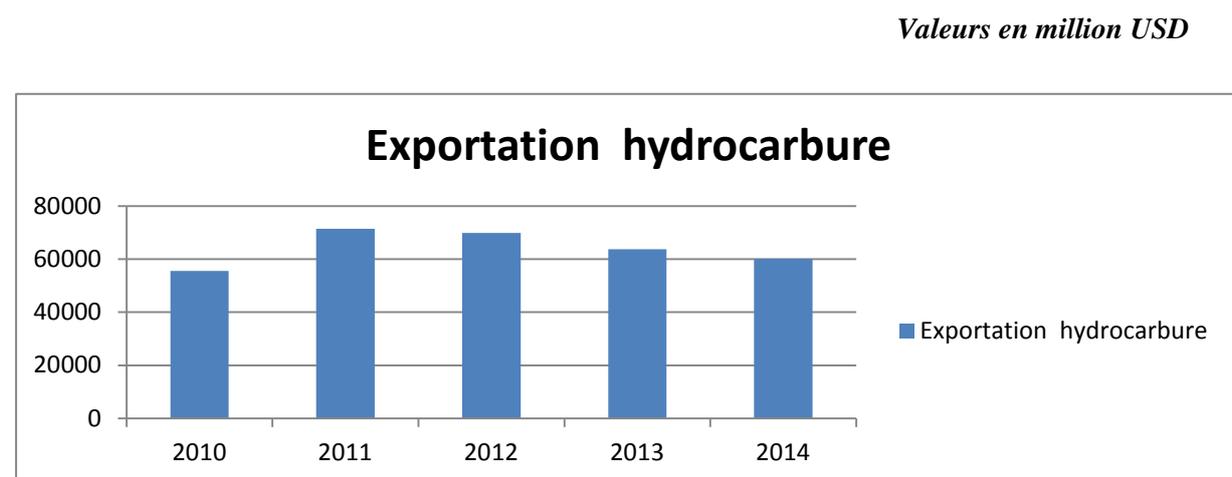
Tableaux N° 10 : évolution des exportations hydrocarbure

Valeurs en million USD

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Exportation hydrocarbure	55 527	71 427	69 804	63 752	60146

Source : Source: CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes), le 02/05/2015 www.douane.gov.dz.

Figure N°8 : exportations algérienne hydrocarbure pour l'année 2014



Source: établie à partir des données de Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes, année 2014

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

La structure des exportations algériennes est basée sur les exportations hydrocarbures qui représentent l'essentiel des ventes à l'étranger pendant l'année 2014 avec une part de 95.54%. a la fin de l'année 2014 l'Algérie a enregistré 60146 million USD de prix des exportations hydrocarbures, contre 63 752 en 2013 million USD, soit une baisse de 3606 million USD.

Selon la Figure n°8 on remarque une certaine augmentation des exportations hydrocarbures de 2010a 2011 mais apatrié l'année 2012 il y a une baisse des exportations

b. Analyse des exportations hors hydrocarbure

Cette présente se propose de revoir l'évolution de la structure du la trajectoire contemporaine des exportations hors hydrocarbures Algériennes

Tableau N°10 : exportation algérien hors hydrocarbure

Source: CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes09/05/2014

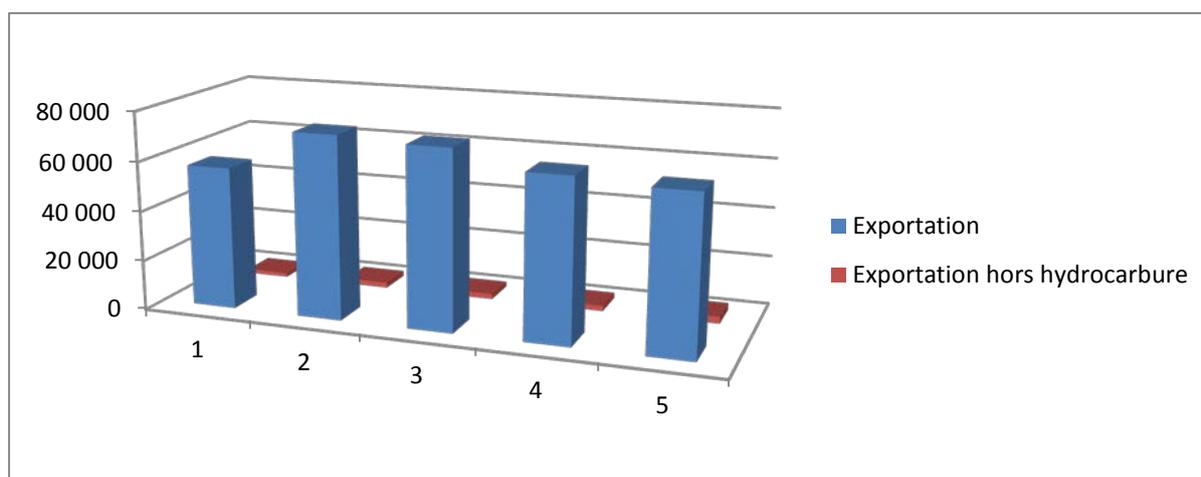
Valeur en million USD

Année	2010	2011	2012	2013	2014
Exportation	57 053	73 489	71 866	64 974	62 956
Exportation hors hydrocarbure	1 526	2 062	2 062	2 165	2 810

Source: CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes) www douane, gov.dz. le 02/05/2015

Figure N°8 : exportation algérienne hydrocarbure

Valeur en million USD



Source: établie à partir des données de Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes année 2014 www douane, le 02/05/2015, gov.dz.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

Les exportations algériennes hors hydrocarbures, restent toujours marginales faible dynamique des exportations, représenter 4,46% du volume global des exportations. Selon, l'Algex⁴², 40 % des exportations hors hydrocarbures sont en fait des produits de raffinage des hydrocarbures et le reste constitué d'une gamme réduite de produits traditionnels.

La faiblesse des exportations HH de l'Algérie s'explique par les diverses défaillances d'ordre économique, institutionnelles et organisationnelles auxquels n'échappent pas les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices.

c. Evolution des produits exportés

Tableau N°11 : évolution des exportations 2013 a 2014

Valeur en million USD

Exportation	Année 013			Année 2014			Evolution%
	Dinar	Dollar	Structure (%)	Dinar	Dollar	Structure (%)	
Alimentation	31 921	402	0,62	26 018	323	0,51	-19,65
Energie & Lubrifiants	4 997 334	62 960	96,90	4 844 937	60 146	95,54	4,47
Produits bruts	8 650	109	0,17	8 876	110	0,18	0,92
Demi-produits	115 696	1458	2,24	189 278	2 350	3,73	61,18
Biens d'équipements agricoles	31			132	2		
Biens d'équipement d'industriels	2 269	28	0,04	1 260	15	0,02	-46,43
Biens de consommation (non consommation)	1 332	17	0,03	812	10	0,02	-41,18
Total	5 157 233	64 974	100	5 071 313	62 956	100	-3,11

Source : Ministère des finances, direction générale des douanes statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, Année 2014

⁴² Rapport de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur en Algérie (ALGEX), 2012. www.algex.dz.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

Selon le Tableau n°11 Les groupes des produits exportés hors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par :

- ❖ demi-produits qui représentent une part de 3,73% du volume global de exportations en 2014 avec a un taux d'évolution de 61,18% ;
- ❖ des biens alimentaires avec une part de 0,51%, soit 323 millions de Dollars ;
- ❖ des produits bruts qui représentent une part de 0,18%, soit en valeur absolue de 110 millions en 2014 ;
- ❖ enfin des biens d'équipements industriels et des biens de consommation non alimentaires avec les parts respectives de 0,03% et 0,02%.

Selon les statistiques fournir par Ministère des finances, de direction générale des douanes statistiques du commerce extérieur de l'Algérie en 2014 Les exportations hydrocarbures sont domine par Energie et Lubrifiants avec un pat de 95,54 %de totale des exportations.

d. Evolution des exportations par régions

Tableaux N°12 : Evolution des exportations par régions

Valeurs en million USD

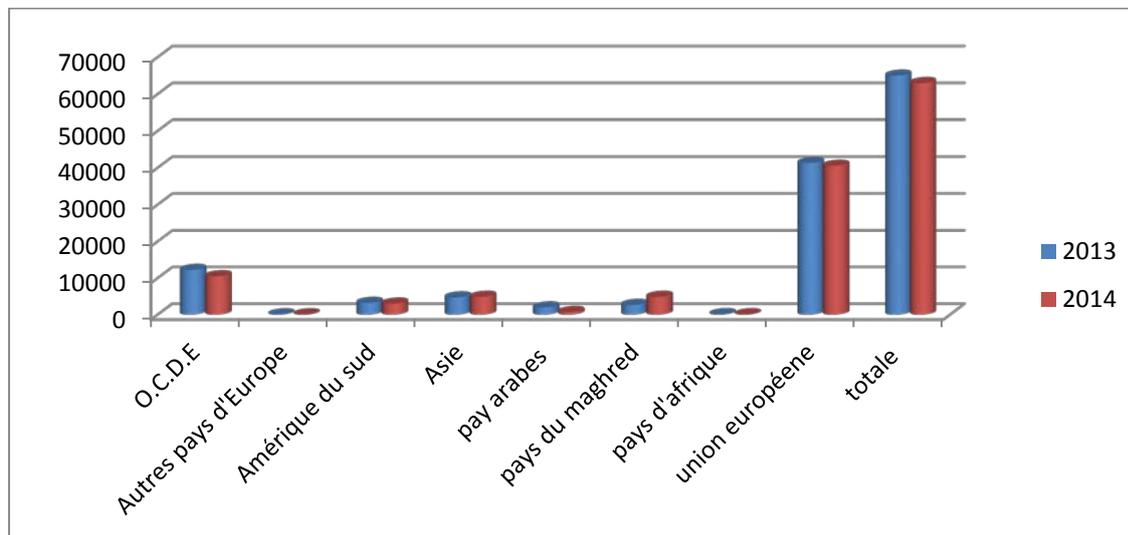
	Année 2013		Année 2014		Evolution%
	Dollars	Structure (%)	Dollars	Structure (%)	
O.C.D.E	12 210	18,79	10 344	16,45	-15,28
Autres pays d'Europe	52	0,08	98	0,16	88,46
Amérique du sud	3 211	4,94 3	3 3 183	5,06	-0,87
Asie	4 697	7,23	5 060	8,05	7,73
pays arabes	797	1,23	648	1,03	-18,70
pays du Maghreb	2 639	4,06	3 065	4,87	16,14
pays d'Afrique	91	0,14	110	0,17	20,88
union européen	41 277	63,53	40 378	64,21	-2,18

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

Totale	64 974	100	62 886	100	-3,21
--------	--------	-----	--------	-----	-------

Source : ministère des finances direction générale des douanes statistiques du commerce extérieur de l'Algérie Année 2014

Figure N° 09: exportation algériennes par régions économique



Source : établir à partir des données du ministère des finances, direction générale des douanes, Année 2014

Selon le tableau n°11 Les pays de l'Union Européenne sont toujours les principaux partenaires de l'Algérie, avec un taux de 64,21% des exportations en 2014. par rapport à l'année 2013 qui reprisent 63,56. A l'intérieur de cette région économique, on peut relever que l'Espagne qui absorbe plus de 15,43% de nos ventes à l'étranger, suivi par l'Italie avec 13,29% et la France avec 10,71%.

Les pays de l'OCDE (hors UE) viennent en deuxième position avec une part de 18,479 à l'année 2013, et de 16,45% des exportations de l'Algérie vers ces pays a l'année 2014. Par rapport à l'année 2013, il y a lieu de signaler une diminution des exportations réalisées avec ces pays de l'OCDE (hors UE), A noter aussi que l'essentiel des échanges commerciaux de l'Algérie avec cette région est réalisé avec les U.S.A, suivi par la Turquie avec les taux respectifs de 4,9% et 3,64% pour les importations en provenance de ces pays, et de 7,45%, et 4,61% pour les exportations vers ces mêmes pays.

La troisiem position est occope par les pays asiatiques avec une part de 8,5des exportation totale.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

Le volume global des échanges avec les Autres pays d'Europe (hors UE et OCDE) en passant de 52 million dollars USD en 2013 et 98 million dollars en 2014.

2-3 Le rôle des exportations dans la croissance économique d'un pays

Plusieurs économistes ont essayé d'étudier le lien qui existe entre la performance à l'exportation et la croissance économique parmi eux nous trouvons Michael (1977), Balassa (1978), Tyler (1981) et Fe der (1983). Ces derniers ont réalisé des études pour des pays en voie de développement, ils considèrent les exportations comme étant une variable explicative jouant un rôle promoteur dans l'augmentation du PIB.

L'exportation est nécessaire pour ne pas mettre en danger l'équilibre économique et assurer la survie des entreprises nationales.

Les exportations constituent donc un levier important pour accélérer la croissance à travers plusieurs effets sur l'économie réelle à savoir.

- ❖ Le premier effet se situe du côté de la demande. Les exportations constituent des ventes sur le marché international, qui est bien plus large et plus riche que le marché intérieur ; ce qui a pour effet d'ancrer la demande sur un marché des fois plus exigeant, mais aussi bien plus important, avec par conséquent des possibilités de croissance beaucoup plus intéressantes. Ceci est vrai pour l'ensemble des pays, mais encore plus pour les pays petits et pauvres où la demande intérieure effective est fortement contrainte par l'étroitesse du marché et des revenus.
- ❖ Le deuxième effet de la croissance des exportations se situe du côté de la production. La plus grande exposition des opérateurs locaux à la concurrence internationale et aux rigueurs du marché international favorise les effets d'émulation, l'absorption des innovations et donc la compétitivité des secteurs de produits exportables, ce qui est favorable à la transformation et la croissance.
- ❖ Troisièmement, un secteur d'exportation dynamique encourage l'investissement national et étranger, augmentant ainsi l'accès au capital et à la technologie.
- ❖ Le quatrième effet est la génération des devises, qui permettent d'améliorer la capacité d'importation et de financer les importations de biens intermédiaires et

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

d'équipements indispensables à la croissance ainsi qu'à l'amélioration de la technologie et de la productivité.

- ❖ Enfin, la croissance tirée par les exportations permet d'éviter les pressions inflationnistes qu'entraînent souvent une croissance tirée par la consommation interne et de maintenir ainsi la stabilité macroéconomique et la compétitivité internationale. C'est pour ces raisons que l'intégration commerciale est essentielle à la croissance accélérée.

3- Le rôle des politiques et des dispositifs de soutien dans la promotion des exportations des PME en Algérie.

Aujourd'hui, la relance des exportations est au centre des débats et le contexte actuel qui entoure les réflexions est marqué par les changements structurels de l'économie nationale tant au niveau de son fonctionnement que de son insertion dans l'économie mondiale.

Conscient des difficultés, le Ministère du Commerce Algérien a mis en place une série de mesures qui visent à aider les exportations hors hydrocarbure, à améliorer l'environnement général de l'entreprise et le rendre moins contraignant.

Il y a lieu de rappeler au préalable que l'exportation est libre en Algérie, autrement dit, elle n'est soumise à aucune formalité particulière, mise à part l'obligation de certificats phytosanitaires pour les produits concernés.

A noter l'exception des produits soumis à l'obtention de cahiers de charges à l'exportation (déchets ferreux, peaux et lièges bruts), mesure prise par les pouvoirs publics pour assainir ces filières.

La politique actuelle de promotion des exportations hors hydrocarbures a été initiée en 1996, époque où cette question a bénéficié d'une grande attention de la part des pouvoirs publics.

A proprement parler, on peut recenser plusieurs organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures tels que : le PROMEX qui s'est transformé à l'ALGEX en 2004, la CAGEX, la SAFEX, FSPE et d'autres aussi que nous présenterons par la suite.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

3 -1 promotion des exportations (actuellement agence de promotion du commerce extérieur) (ALGEX)

Créé en 1996, PROMEX s'est vu fixé des missions d'information, de conseil et de soutien à apporter aux exportateurs. Sur le papier, l'explicitation de ces missions a abouti à une liste impressionnante de tâches pour lesquelles il faut un personnel spécialisé de haut niveau.

Formellement, les missions du PROMEX apparaissent ainsi d'une extrême importance, ayant pour rôle, notamment, d'assister les exportateurs dans de nombreux domaines :

- ❖ observation des marchés extérieurs en vue d'identifier les débouchés et de faciliter le placement de produits algériens sur ces marchés à travers la diffusion des opportunités commerciales et de l'information pertinente concernant ces marchés.
- ❖ conception et réalisation de services à offrir aux exportateurs pour les assister et les guider dans l'exécution de leurs opérations.
- ❖ constitution et gestion d'un réseau d'informations commerciales destinées aux exportateurs, réalisation d'études prospectives dans le domaine du commerce international.
- ❖ organisation de relations de coopération avec des organismes étrangers similaires.

Cependant dans les faits, ses réalisations peuvent donc paraître maigres après près de 16 ans d'existence⁴³. Ce maigre bilan se retrouve dans les appréciations des exportateurs sur les services de PROMEX. En 2004, l'agence de promotion des exportations a été transformée en agence de promotion du commerce extérieur et dénommée ALGEX avec des missions similaires mais prenant aussi en compte la dimension importation du commerce extérieur algérien.

3-1-1 La compagnie Algérienne d'assurance et de garantie aux exportations (CAGEX)

La Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations a été créée en 1996 afin de constituer un instrument supplémentaire d'appui aux exportations.

⁴³ ECO-technics Diagnostic de la réglementation des exportations hors hydrocarbures, Etude pour ANEXAL-NAED (SFI) mars 2004, www.ecotechnics.int.com

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

Elle est chargée de la couverture des risques à l'exportation, de la garantie de paiement en cas de défaillance de l'acheteur (risques commerciaux et risques politiques : insolvabilité, guerres, etc.).

Elle offre aussi plusieurs prestations aux opérateurs économiques à travers des mesures d'accompagnement, notamment dans l'accès aux informations sur les marchés extérieurs et propose plusieurs formules de contrats d'assurances, dont celles des crédits et des expositions.

Il faut néanmoins souligner des faiblesses propres à la CAGEX elle-même, et en premier lieu le coût très élevé de l'assurance et ceci de l'avis de l'ensemble des exportateurs. La deuxième limite est qu'elle ne joue pratiquement aucun rôle de conseil. La troisième limite enfin est que l'efficacité d'un organisme d'assurance-crédit ne peut véritablement être jugée que lorsque le risque se concrétise. De ce point de vue, quelques cas semblent indiquer que les exportateurs ont du mal à rentrer dans leurs droits.

Il faut signaler enfin, sans pour autant que ceci puisse être imputée à défaillance de la CAGEX, que nombre d'exportateur ne recourent pas à ses services du fait qu'ils jugent, à tort ou à raison, que leur opérations d'exportation ne sont pas suffisamment importantes en montant pour recourir à la CGEX ce qui est cas des PEM exportatrices.

3-1-2 Chambre algérienne de commerce et d'industrie(CACI) et société Algérienne de foires et des exportations (SAFEX).

La CACI et la SAFEX héritent toutes les deux d'une ambiguïté liée à leurs rôles respectifs et à leur fonctionnement dans le passé, ambiguïté que les pouvoirs publics continuent d'ailleurs d'entretenir.⁴⁴

Le rôle de la CACI apparaît, en effet actuellement, un peu hybride entre celui d'une association d'entreprises ou d'entrepreneurs fonctionnant sur les cotisations de ces derniers avec des administrateurs élus et celui d'une administration avec la nomination d'un directeur général par les pouvoirs publics et certaines fonctions d'administration (établissement des certificats d'origine, établissement du programme officiel des foires, réception des délégations officielles...

⁴⁴ ECO technico Diagnostic de la réglementation des exportations hors hydrocarbures Etude pour ANEXAL-NAED (SFI) mars 2004,p.39, [www. Ecotechnics-int.com](http://www.Ecotechnics-int.com).

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

En ce qui concerne la SAFEX, assimiler des fonctions de certification, d'organisation de la participation des entreprises algériennes à des foires ou des expositions à l'étranger, ou à l'organisation de foires ou d'expositions algériennes à l'étranger. Ceci nécessite un autre savoir-faire que n'a pas nécessairement la SAFEX. Il n'est pas étonnant alors que les entretiens avec les exportateurs fassent ressortir une importante frustration relativement aux services de la SAFEX. De même, cet organisme fait ainsi l'unanimité contre lui. Les opérateurs trouvent ses coûts très élevés et non transparents et son service médiocre, mais y ont recours parce que c'est un passage obligé. L'entreprise ne reçoit aucune information de la part de SAFEX.

3-1-3 Fond Spéciale Pour La Promotion des Exportation (FSPE)

Depuis sa création en 1996, le FSPE a mis en œuvre deux rubriques de soutien aux exportations (sur les cinq rubriques initialement prévues) :⁴⁵

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

Dans la pratique, l'accès aux ressources du fonds pour les exportateurs obéit aux règles essentielles suivantes :⁴⁶

- ❖ L'accès des exportateurs au financement du fonds spécial se fait selon deux canaux différents: directement sur la base d'une demande présentée au service compétent du ministère du commerce, comme c'est le cas notamment pour le bénéfice de la subvention sur les coûts de transport international; ou de manière indirecte, en bénéficiant d'un service subventionné, comme c'est le plus

⁴⁵Ministère du Commerce Algérie / Direction de la Promotion des Exportations Convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008.p.5.

⁴⁶ECO technics Diagnostic de la réglementation des exportations hors hydrocarbures Etude pour ANEXAL-NAED (SFI) mars 2004.p.37.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

souvent le cas pour la participation aux manifestations à l'étranger organisées par la SAFEX;

- ❖ l'accès n'est pas automatique. Il passe par un accord préalable donné par une commission interministérielle spécialisée, sous l'autorité du ministre du commerce, qui statue sur les dossiers qui lui sont soumis. Les décisions qui sont rendues par cette commission sont prises non seulement en fonction de la régularité attestée des dépenses sollicitées par rapport à la loi, mais également en fonction du montant sollicité et du niveau des ressources disponibles.

Pour le remboursement des frais de transport, ces taux de remboursement sont de 25 % pour le transport des marchandises exportées et de 65 % et 35 % pour les frais de participation aux foires à l'étranger.

Le Ministère du Commerce dispose d'un deuxième instrument pour la promotion des exportations hors hydrocarbures à travers l'organisation des foires à l'étranger : il s'agit de la programmation des participations officielles de l'Algérie aux foires internationales et aux expositions spécifiques de produits algériens organisées dans des pays ciblés. Cette programmation s'effectue annuellement dans le cadre d'un comité national intersectoriel, siégeant au Ministère du Commerce et composé des représentants des principaux départements ministériels : MAE, Industrie, PME, Tourisme, des organismes des exportations comme CACI et ALGEX et des représentants des exportateurs à travers leur association, l'ANEXAL.

Ce programme annuel comporte une dizaine de participations aux foires internationales et expositions spécifiques de produits algériens, qui bénéficient du taux de soutien à hauteur de 65%.

Il est à noter que les autres participations des entreprises à des foires ou salons à l'étranger, à titre individuel, bénéficient d'un soutien à hauteur de 35 %.

Après un bilan de 10 années, une refonte est intervenue afin de maitre en adéquation le rôle de ce dispositif de l'Etat avec les nouvelles recommandations de l'OMC.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

La nouvelle répartition des rubriques du FSPE⁴⁷ se présente en conséquence comme suit :

- Une partie des frais liés aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et services destinés à l'exportation.
- Une partie des frais de participation des exportateurs aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger, ainsi qu'à la prise en charge des frais de participation des entreprises aux forums techniques internationaux.
 - Une prise en charge partielle destinée aux petites et moyennes entreprises, pour l'élaboration du diagnostic export, la création de cellules export internes.
 - La prise en charge d'une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs supportés par les exportateurs ainsi que l'aide à l'implantation initiale d'entités.
 - La prise en charge d'une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs supportés par les exportateurs ainsi que l'aide à l'implantation initiale d'entités commerciales sur les marchés étrangers.

3-1-5 Le projet OPTIMEXPORT

Le démarrage du projet OPTIMEXPORT portant sur « le renforcement des capacités exportatrices des PME algériennes » et qui s'inscrit dans le cadre du programme de renforcement des capacités commerciales au profit des pays en développement.

Le projet est financé par un don dans le cadre de la coopération bilatérale avec la France, par le biais de l'Agence Française de Développement (AFD).

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

- ❖ Développer l'offre d'informations commerciales à l'international pour les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices (opportunités, règles d'accès aux marchés extérieurs...).

⁴⁷Ministère du Commerce Algérie / Direction de la Promotion des Exportations, Convention France Maghreb, Paris Communication présentée par Monsieur Ati Takarli, Directeur de la Promotion des Exportations au Ministère du Commerce, à l'occasion de la tenue de la Convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008.p.9.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

- ❖ Améliorer la qualification et la performance des acteurs (entreprises, banques, intermédiaires) du secteur exportation.
- ❖ Accompagner les PME partenaires dans leurs activités à l'export.

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

Ce projet d'une durée de trois ans vient de démarrer avec comme opérateur et Chef de projet, agence française pour le développement international (UBIFRANCE).

3-1-6 Le couloir vert

De caractère virtuel, il constitue une facilitation qui est accordée depuis septembre 2006 à l'exportation de dattes, et consiste en l'assouplissement du passage en douane de la marchandise, qui subit uniquement un contrôle documentaire ce qui se traduit par une fluidité générant une réduction considérable des délais d'expédition.

Cette facilitation doit être étendue à terme aux autres exportations de produits périssables : produits agricoles frais et produits de la pêche.

Ainsi que nous avons pu le constater au travers des analyses et des évaluations touchant aux différentes facettes de l'encadrement des opérations d'exportations, beaucoup de progrès restent à accomplir pour faire en sorte non seulement de donner aux exportateurs l'ensemble des instruments qui leur permettent de conduire à bien leurs opérations dans les meilleures conditions possibles, mais aussi pour les appuyer concrètement dans leur tâche et stimuler leurs résultats..

Malgré le faible pourcentage d'exportation hors hydrocarbure, il convient de rappeler que celles-ci progressent régulièrement, que l'éventail de produits s'élargit et que le nombre de pays de destination progresse.

3-2 Avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures

Les avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures. Contribues à la vulgarisation de la réglementation et au développement du professionnalisme en matière d'exportation.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

3-2-1 Avantages fiscaux

La législation fiscale Algérienne accorde de nombreux avantages pour les opérations d'exportations :

a. Exonération en matière d'impôts directs

- ❖ Exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus, pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation (*Article 138 du code des impôts directs et taxes assimilées modifié par l'Article 06 de Loi de Finances pour 2006*) ;
- ❖ Exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation : n'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de la base à la TAP le montant des opérations de ventes, de transport ou de courtage portant sur des objets ou des marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation (*Article 220-3 du code des impôts directes et taxes assimilées*) ;
- ❖ Suppression du versement forfaitaire VF (*Article 209-3 code des impôts directs abrogés par l'Art 13 de la loi financier 2006*). Cette exonération s'applique au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises.

b. Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires

- ❖ Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions (*Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires*) ;
- ❖ Franchise de la TVA pour les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destiné soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporée dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation. (*Article 42-2 du code des taxes sur le chiffre d'affaires*) ;

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

- ❖ Restitution de la TVA pour les opérations d'exportation de marchandises, de travaux de services ou de livraison de produits pour lesquels la franchise à l'achat est autorisée par l'article 42 du code de TVA (*Article 50 du code des taxes sur le chiffre d'affaires*).

3-2-2 Régimes douanier suspensifs à l'exportation

Les régimes économiques douaniers permettent aux entreprises qui transforment des produits de bénéficier de suspension de droits et taxes, à même de promouvoir les exportations.

La législation algérienne a prévu, fixé et défini ces régimes dans la loi n°79-07 du 21 juillet 1979 modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998 portant code des douanes chapitre 07. Ces régimes comprennent :

a. L'entrepôt des douanes :

aux termes des articles de 129 à 164 du code des douanes «l'entrepôt des douanes est un régime douanier qui permet l'emmagasinage des marchandises sous contrôle douanier dans les locaux agréés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures de prohibition à caractère économique ».

Les modalités et conditions d'exercice de l'entrepôt public et privé sont fixées par les décisions du Directeur Général des Douanes n°05 et n°06 du 03 février 1999.

a. Admission temporaire :

Les articles 174 à 185 du code des douanes et les décisions du Directeur Général des Douanes n° 04 et n°16 du 03 février 1999 précisent les modalités et conditions d'application de l'admission temporaire pour le perfectionnement actif et l'exportation en l'état.

b. Réapprovisionnement en franchise :

est un régime douanier qui permet importer, en franchise des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leur espèce, leur qualité et leurs caractéristiques techniques à celles qui, prises sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés à titre définitif. (*articles 186, 187 et 188 du code des douanes et la Décision d'application du Directeur Général des Douanes n°17 du 03 février 1999*).

c. Exportation temporaire :

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

est un régime douanier qui permet l'exportation temporaire, sans application des mesures de prohibition à caractère économique et dans un but défini, de marchandises destinées à être réimportées dans un délai déterminé soit en l'état ou après avoir subi une transformation, une ouvraison, un complément de main d'œuvre ou une réparation (les articles de 193 à 196 du code des douanes et la décision du Directeur Général des Douanes n°13 du 03 février 1999 relatif à l'exportation temporaire).

Par conséquent, cette mesure a été abrogée en 2001 par l'arrêté interministériel (Ministère des Finances / Ministère du Commerce) n° 36 du 21 octobre 2001

3-2-3 Soutien de l'Etat

a. Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations :

Institué par la Loi de finances pour 1996, le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leur action de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

Le FSPE prend en charge le remboursement des dépenses suivantes :

- ❖ **Au titre de la participation aux foires et expositions à l'étranger** : le taux de remboursement varie entre 35 % dans le cas d'une participation individuelle et 65% dans le cas d'une participation aux foires inscrites au programme officiel.
- ❖ **Au titre des frais de transport à l'exportation** : le remboursement d'une partie des coûts de transit, manutention, et transport intérieur et international à un taux uniforme de 25% pour toutes les destinations et tous les produits.

Un taux de couverture préférentiel (de 80%) est accordé aux opérations d'exportation des dattes et ce pour toutes destinations avec octroi d'une prime de valorisation de 5DA/kg pour l'exportation de la datte conditionnée en raviers de 1kg et moins, à l'exception des dattes en branchettes.

Les déchets, les produits de récupération ainsi que des peaux brutes, préparées ou semi-finies ne sont pas éligibles à l'aide de l'Etat en matière de transport et de toutes marchandises exportées dans le cadre d'un accord intergouvernemental de remboursement de la dette.

d. Le Fonds National de Régulation et Développement Agricole (FNRDA)

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

Institué par la Loi de finances pour l'année 2000, le Fonds National de Régulation et de Développement Agricole (FNRDA), est destiné à apporter un soutien financier à tout exportateur intervenant dans le domaine de l'exportation de dattes.

Le soutien accordé par le FNRDA concerne :

- ❖ La prise en charge partielle du taux d'intérêt du crédit d'exploitation accordé par les banques algériennes à hauteur de trois pour cent (3%) et ce, au titre du crédit consommé dans la limite du montant du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation durant la même période
- ❖ L'octroi d'une prime d'incitation à l'exportation de :
 - Cinq (5) Dinars par Kilogramme pour les dattes en vrac (dattes naturelles ayant subi les opérations de désinsectisation, de triage et de mise en emballage allant jusqu'au 12Kg) ;
 - Huit (8) Dinars par Kilogramme pour les dattes conditionnées en emballages divisionnaires d'un Kg et moins ;
 - les quantités exportées en plus de celles réalisées durant la période précédente. *(Décision interministérielle n°130 du 10-12-2002 modifiant et complétant les dispositions de la décision interministérielle n°767 du 24 octobre 2001, portant soutien de l'Etat aux exportations des dattes).*

Les mesures de soutiens prévus par les deux fonds (FSPE et FNDRA) sont cumulables

3-2-4 Accords et conventions internationaux

a. Accord d'association avec l'UE:

En 1995, l'Union Européenne absorbait 65% des exportations Algériennes, pagailleurs 60% des importations Algériennes provenait de trois pays membre de l'Union Européenne.(France, Italie, l'Espagne).

L'Algérie est signataire d'un accord d'association avec l'Union Européenne en 2002 et entrée en vigueur en 2005. L'objectif de cet accord est:

- ❖ La libéralisation des échanges entre pays méditerranéens

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

- ❖ La création d'une zone de prospérité par le biais d'un développement économique et sociable durable.
- ❖ L'amélioration de la compréhension mutuelle entre les peuples de la région et le développement de la société civile active.

Encourager des investissements 1500T/An

b. A l'exportation vers avec les pays arabes

Dès la mise en œuvre de l'Accord d'Association (1^{er} septembre 2005). Accords bilatéraux avec les pays arabes.

Cette Union regroupe outre l'Algérie, le Maroc, la Tunisie et la Mauritanie. L'accord signé en 1989. L'objectif de cet accord est la création:

- D'une zone libre échange.
- D'une union douanière.
- D'un marché commun.
- D'une union économique.

Seulement quelque convention a été conclue, en application de cet accord notamment la convention commerciale et tarifaire et celle relative à l'échange de produits agricoles

❖ **Tunisie** : La convention entre l'Algérie et la Tunisie de 1981 qui prévoit l'exonération des taxes et droits de douanes entre les deux pays a été gelée par la partie algérienne en 1996. Cette convention est en cours d'actualisation.

❖ **Libye** : La convention de 1973 entre les deux parties qui prévoit l'exonération des taxes et droits de douanes n'est pas appliquée par l'Algérie. Néanmoins, la partie Libyenne accorde, en vertu d'une loi interne, l'exonération des droits de douane à tous les produits d'origine des pays arabes y compris l'Algérie.

❖ **Jordanie** : La convention de coopération commerciale entre l'Algérie et la Jordanie signée à Alger en 1997 et appliquée par les deux parties, prévoit l'exonération des droits de douane et des taxes et impôts d'effet équivalent aux droits de douanes, sauf les marchandises figurant sur une liste négative jointe à la convention.

❖ **Mauritanie** : Une convention commerciale et tarifaire a été signée entre l'Algérie et la Mauritanie en 1996, stipulant que les deux parties s'engagent à supprimer tous les droits

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

de douane et taxes d'effet équivalent pour tous les produits d'origines algérienne et mauritanienne.

Ratifiée par l'Algérie au mois de septembre 2005, cette convention n'a pu être mise en application, les instruments de ratification n'étant pas encore échangés entre les autorités diplomatiques des deux pays.

3-2-5 Système généralisé de préférences commerciales (SGP) avec les USA

Depuis 2004, les produits algériens sont éligibles au SGP américain qui est un système par lequel les Etats Unis accordent une franchise de droits de douane pour un certain nombre de produits (plus de 3000) en provenance des pays éligibles à ce système:

Dans le tarif harmonisé des USA, la lettre A dans la colonne Spéciale indique que le produit est éligible et donc admis en franchise de droits de douane sur le territoire des Etats Unis d'Amérique.

Le bénéfice de cet avantage est conditionné par :

- ❖ **L'exportation directe** : le produit doit être exporté de l'Algérie vers les USA sans passer par le territoire d'un quelconque autre pays, sauf en transit.
- ❖ **Tous les documents** : factures, connaissement et autres pièces ... doivent indiquer les USA comme destination finale.
- ❖ **Règles d'origine** : une des conditions essentielles pour que le produit puisse bénéficier du SGP est la règle d'origine.

Ainsi, la somme du coût des matières premières en provenance de l'Algérie et des coûts directs de transformation (main d'œuvre ...) doit représenter au moins 35% du prix payé par l'importateur US.

Par conséquent, cette mesure a été abrogé en 2001 par l'arrête interministériel (Ministère des Finances / Ministère du Commerce) n° 36 du 21 octobre 2001

a. Loi sur le Commerce Extérieur :

L'ordonnance n° 03-04 du 19 juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation marchandises (JO n°43 du 20 Juillet 2003) est venue combler le vide juridique constaté depuis le démonopolisation du commerce extérieur.

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

b. Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations :

La composition et le fonctionnement de ce conseil ont été définis par le décret exécutif n°04-173 du 12 juin 2004 (J.O n°39 du 16 JUIN 2004) pris en application de la loi précitée

c. ALGEX :

L'organisation et le fonctionnement de l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur ont été définis par Décret exécutif n°04-174 du 12 juin 2004 (J.O n°39 du 16 JUIN 2004).

d. Valeur en douanes des produits exportés :

Abrogation du système des prix planchers à l'exportation pour les peaux brutes, les dattes et les déchets ferreux et non ferreux. (Instruction du Ministre du Commerce n° 05/MC/SM/ 05 du 08 Janvier 2005) ;

e. Immatriculation des exportateurs au registre du commerce :

Création d'un nouveau groupe au sein du secteur « import-export » intitulé « exportations » :

- ❖ 411.101 exportations des produits agroalimentaires
- ❖ 411.102 exportations des produits industriels manufacturés hors hydrocarbures
- ❖ 411.103 exportations de tous produits, hors hydrocarbures non définis ailleurs
soutien de l'état

4- Les principaux obstacles des entreprises algériennes à l'exportation

En s'appuyant sur l'étude réalisée par Ecotechnics, et le recensement des problèmes des entreprises nationales effectué par le Forum des Chefs d'Entreprises, plusieurs contraintes notamment celles liées à l'environnement externe, sont non seulement à l'origine de faible engagement des entreprises exportatrices sur l'international, mais également source de réticence des entreprises non exportatrices qui souhaitent pouvoir se tailler une place sur les marchés étrangers.

4-1 Lourdeurs administratives

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

La complexification des procédures administratives est un des plus grands obstacles qu'évoquent les exportateurs algériens. Les délais très longs et des dossiers à fournir toujours lourds et complexes découragent souvent les exportateurs. Nous évoquons à titre d'exemple, les entreprises de production qui bénéficient d'une franchise de droits de douane dans le cadre des accords de libre échange et qui concerne plus particulièrement les matières premières et équipements, cette franchise est soumise à une licence dite « statistique » qui doit être délivrée par les services du Ministère du commerce, en plus le dossier à fournir (pas moins de 7pièces) pour pouvoir bénéficier de cette franchise est d'autant plus lourd et complexe qu'il doit être présenté à chaque opération d'importation⁴⁸

A souligner que, souvent les procédures requises dans les différents services ou structures liés aux opérations d'exportations sont inutilement longues et compliquées.

4-2 Coûts de transaction et de logistique élevés

Les opérations nécessaires pour l'expédition d'une marchandise destinée à l'exportation demeurent longues et coûteuses. La chaîne logistique présente de multiples défaillances et ce à différents niveaux ; lenteur des procédures portuaires, offre du fret rigide, coûts du transport élevés et surtout les coûts élevés des prestations.

4-3 Les contraintes liées aux services portuaires et au transport

Les ports commerciaux algériens, à l'exception des ports pétroliers, présentent de graves déficiences pour ce qui est des équipements et de l'espace, ils restent ainsi le lieu où cumulent les contraintes lancinantes des exportateurs algériens⁴⁹. Le délai entre l'arrivée au port et leur point d'embarquement pour les exportations ou de sortie du port pour les d'inputs importés est très important. Le problème réside dans :

- ❖ L'engorgement du port qui cause des retards au niveau de toute la chaîne de traitement d'une marchandise ;

⁴⁸Forum des Chefs d' Entreprises, « Indice du forum pour la performance de l' entreprise algérienne », Alger Janvier ,2011, p. 3.

⁴⁹Centre d' Etudes des Transports pour la Méditerranée "CETMO" « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale », octobre 2010, p. 18. Tiré du site : www.cetmo.org

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

- ❖ Vétusté ou manque parfois de navires choisis par les opérateurs ;
- ❖ Manque de matériel pour le déchargement (en particulier pour la manutention des conteneurs, c'est le cas des grues portiques) ;
 - Longs délais d'intervention de la douane vu la procédure systématique d'une inspection exhaustive qu'elle effectue ;
 - L'éloignement des différents services les uns des autres et la multitude des formulaires Correspondants.

Il est important de signaler que des marchandises peuvent être avariées du fait de ces longs délais. En plus, l'absence de précaution dans la manipulation et la manutention des colis peut provoquer des dommages, ce qui entraîne même le refus de ceux-ci par la clientèle étrangère.

Quant au transport, le recours aux transporteurs national cause des retards importants pour les exportateurs, cela les contraint à faire appel aux transporteurs internationaux notamment quand il ne s'agit pas du transport aérien ou routier. Toutefois, même en matière du transport aérien se pose le problème de l'insuffisance de l'offre. Ce type de transport est monopolisé par Air-Algérie dont d'importants retards de vols engendrent des cargaisons entièrement avariées, notamment quand il s'agit des denrées périssables⁵⁰.

Ainsi, de même que les services portuaires, les services bancaires souffrent de délais longs et de la bureaucratie, en particulier, lors de la domiciliation des opérations ou à l'ouverture du crédit documentaire. Il en est de même du délai d'encaissement après que le client ait effectué le paiement.

Ainsi, les coûts de transaction restent encore élevés en matière de règlement des transactions avec les partenaires étrangers, surtout que le recours au crédit documentaire reste la seule technique de règlement des transactions avec l'étranger. Alors que la chaîne d'approvisionnement des producteurs est fortement bureaucratisée, elle est rendue encore insoutenable par cette technique.

⁵⁰GRINE Salim, « Payer les armateurs en devises est un handicap pour l'exportation », Directeur des exportations à IMC (Industries Médico-chirurgicales), entretien réalisé par la *Revue L'Éco* n° 51 /du 1^{er} au 15 octobre 2012, Alger, p. 49

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

4-3 Faibles soutiens de l'Etat aux exportations et l'inefficience des structures et des services d'appui aux exportations

Ainsi, en matière d'appui, les exportateurs algériens jugent que les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures sont peu performants. Ils se montrent insatisfaits de mesures et de dispositifs instaurés par les pouvoirs publics pour promouvoir les exportations hors hydrocarbures, vu leur faible caractère incitatif.

Les ressources disponibles se trouvent insuffisantes et l'accès au dispositif public de soutien existant est loin d'être complètement opérationnel. Nous évoquons à ce sujet, les services bancaires et les services fiscaux. Les premiers sont contestés par les exportateurs notamment concernant les questions des délais et de bureaucratie mais aussi pour l'insuffisance de leurs services en matière de conseil et d'appui.

Quant aux services fiscaux, en dépit de l'application des exonérations portant sur le versement forfaitaire VF et la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) sur les ventes à l'exportation, le problème semble plus prononcé pour les exonérations de droits de douane et de TVA sur les importations, car ces derniers sont appliqués même en sachant dès le départ qu'elles sont destinées à la fabrication de produits à l'exportation.

Conclusion

L'Algérie a adoptée un nouveau code d'investissement, comme un appui à la nouvelle politique de promotion de l'investissement. C'est ainsi que les PME algériennes connaissent un développement progressif suite à ce nouveau code d'investissement. Les dispositifs d'appui au développement des investissements sont renforcés en 2002, consacrés dans le cadre de la loi d'orientation sur les PME dont le principal objectif est la promotion de l'entrepreneuriat.

Les entreprises exportatrices en Algérie, sont aussi marginales par rapport au total des PME existantes dans le pays. L'économie algérienne à depuis longtemps été caractérisée par une économie fortement dépendante vis-à-vis des exportations hydrocarbures dominées essentiellement par le pétrole et le gaz naturel qui représentent l'essentiel des ventes à l'étranger pendant l'année 2014 avec une part de 95.54%. Mais les exportations hors

Chapitre 03 : Les PME exportatrices algériennes

hydrocarbure restent toujours marginales, qui représentent 4,11% du volume global des exportations.

Afin d'améliorer la compétitivité des PME exportatrices l'Algérie a adoptée la définition d'une stratégie nationale de la promotion des exportations dans le but de répondre aux besoins des entreprises aux différents stades de développement et de signer des différents accords internationaux.

Chapitre 04

Les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

Depuis sa création, l'entreprise IFRI s'est développée à la faveur d'investissements successifs, de manière importante par l'élargissement de sa gamme aux boissons gazeuses, boissons fruitées et sodas, dans des formats variés en emballages plastiques (PET) et verre. Aujourd'hui la marque IFRI, est devenue une marque très connue sur le marché national, à l'instar de son activité phare qui est la production d'eau minérale, laquelle rayonne sur l'ensemble du territoire national grâce au développement du réseau de distribution. Ayant couvert la demande sur le marché national, IFRI est parti à la conquête de nouveaux marchés dans le monde, et ça par la mise en place d'une politique d'exportation afin de se développer à l'étranger et l'objectif principal de cette entreprise est être compétitive. Ce présent chapitre, consiste à traiter les facteurs de compétitivité de l'entreprise exportatrice IFRI. La première section sera consacrée à la présentation de la société Sarl IBRAHIM et Fils-IFRI, la deuxième section abordera les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI, la troisième section sera consacrée pour les exportations de la société.

1 -Présentation de l'entreprise

1-1 Historique de l'entreprise

L'entreprise IFRI est une entreprise industrielle alimentaire spécialisée dans le domaine des boissons divers.

L'origine de cette société remonte à l'année 1986, cette dernière a été créée par Monsieur IBRAHIM LAID, sous la dénomination « Limanaderie IBRAHIM ». Ce n'est que dix ans plus tard, en 1996, que la société hérite un statut juridique d'une société en nom collectif (SNC) puis de statut de Sarl société à responsabilité limitée.

La Sarl produit cinq millions de bouteilles en 1996, la production atteignait chiffre de cinquante-six millions de bouteilles vendues en 1999, environ de 170 millions de bouteilles produites en 2006, puis 700 millions de bouteilles en 2014.

L'évolution exponentielle de chiffre d'affaire de la société, de ces dernières années est due à l'expansion de cette dernière et à l'acquisition de nouveaux marchés, ayant couvert une bonne partie de la demande du marché national, la société s'est lancée dans l'exportation de ses produits vers l'étranger. Cependant, la société ne cesse d'influencer ses investissements à

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

n détendre son réseau vers d'autres pays. Aujourd'hui, IFRI est réputée pour ses produits, à savoir les eaux minérales, les boissons gazeuses, et les boissons fruités.

1.2 Présentation de la société IBRAHIM& FILS « IFRI »

La Sarl IFRI est constituée d'une direction générale, un secrétariat, cinq services et huit directions comprenant chacune une ou plusieurs sections représentées dans l'organigramme de l'entreprise.

Figure N°10 : l'organigramme de l'entreprise IFRI

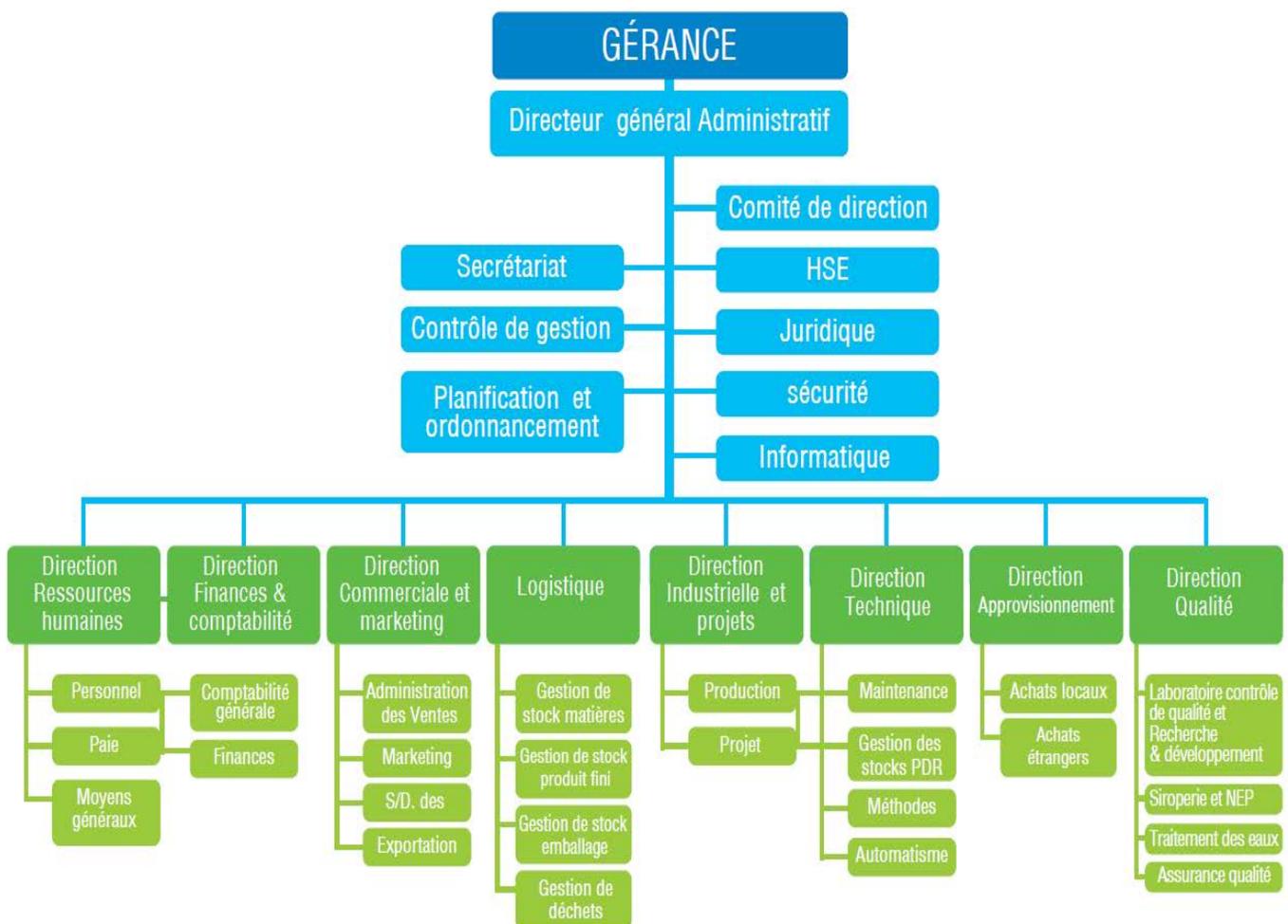


Figure 01 : Organigramme de la Sarl IBRAHIM et Fils-ifri

Source : document fournie par l'entreprise

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

a. L'identification de l'entreprise

IFRI est l'une des entreprises du groupe IFRI, en cours, de constitution qui est composé de quatre (04) Sarl :

- ❖ La Sarl IFRI, spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons diverses,
- ❖ La Sarl Général Plast, spécialisée dans la fabrication de préformes et de bouchons,
- ❖ La Sarl Bejaia Logistique, assurant le transport de marchandises,
- ❖ La Sarl Huileries Ouzellaguen, spécialisée dans le raffinage et le conditionnement des huiles d'origine végétale

Tableau N° 13: Identification de la SARL IFRI

Raison Social SARL	SARL IBRAHIM et FILS
Forme juridique	Société à responsabilité limitée
Capital	1 293 000 000.00 DA
Date de la création	- Entreprise individuelle Ibrahim de 1986 à 1996 - SNC Ibrahim et Fils du 01/01/1996 au 31/10/1996 - SARL Ibrahim et fils à partir 01/11/1996
Gérant	Ibrahim Kaci
Effectifs	1800
Missions	Production d'eau minérale et Boisson diverses
Siège social	Ighzer Amokrane, IFRI Ouzellaguen, 06010 Bejaia. Algérie
Superficie totale	IFRI: 50 000 m ² , IFRUIT:201 000 m ²
Superficie bâtie	IFRI: 36 000 m ² , IFRUIT: 19 000 m ²
Téléphone	00 213 34 35 12 66
Fax	00 213 34 35 12 32
Email	ifri@ifri-dz.com
Site	www.ifri-dz.com

Source : établie à partir des données fournies par l'entreprise

b. Présentation de la gamme de produits

- ❖ **Gamme IFRI** : Elle est composée de plus de 50 références. Deux types d'emballage sont utilisés: PET et verre.

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

Tableau n°14 : Synthétique sur la présentation des gammes

Type Produits embouteillés en bouteilles PET	Format
Eau minérale naturelle non gazeuse	0.33L, 0.5L et 1.5L
Eau minérale naturelle gazéifiée	0.33L et 1.25L
Sodas (orange, citron, pomme, pomme verte, fraise, bitter)	0.33L, 1L, 1.25L et 2L
Boissons à l'eau minérale naturelle aux extraits naturels de fruits (orange, citron,)	1.25L
Produits embouteillés en emballage verre	0.25L et 1L
Eau minérale naturelle non gazeuse	
Eau minérale naturelle gazéifiée	
Sodas (orange, citron, pomme, pomme verte, fraise, bitter)	
Boissons au jus de fruits : Boisson à l'orange Boisson à l'orange carotte citron, boisson au raisin et mure	
Boissons au jus et au lait: Boisson à la pomme fraise au lait Boisson à l'orange mangue au lait	

Source : établie à partir des données fournies par l'entreprise

- ❖ **Gamme ifruit** : La gamme de nouveaux produits « ifruit », lancée sous la marque ombrelle IFRI en 2012, a introduit pour la première fois sur le continent Africain, une technologie de pointe consistant en la fabrication des produits en conditionnement aseptique et permettant une longue conservation à température ambiante et ce sans ajout de conservateurs. Par ailleurs, les produits sont: -sans colorants artificiels et sans arômes artificiels.

Tableau N°15 : Synthétique sur la présentation des gammes ifruit

Gamme ifruit- Produits embouteillés en bouteilles PET	Format
Boissons au jus de fruits : Boisson à l'orange, Boisson à l'orange carotte citron, Boisson à l'ananas et melon, Boisson à la mangue	0.33L, 1L et 2L
Boissons au jus et au lait Boisson à la pomme fraise au lait Boisson à l'orange mangue au lait	0.20L et 1L

Source : établie à partir des données fournies par l'entreprise

1-3 Les objectifs de la société IFRI

Parmi les objectifs tracés par la société IFRI, nous trouvons des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels.

1-3-1. Les objectifs stratégiques

- ❖ Développer son activité industrielle afin de répondre aux attentes du consommateur ;
- ❖ Maintenir son positionnement sur le marché des eaux minérales ;
- ❖ Augmenter ses parts du marché dans le domaine des boissons diverses non alcoolisées ;
- ❖ Développer ses parts du marché à l'international.

1-3-2 Les objectifs opérationnels

Chaque responsable de service ou de direction de la société IFRI, doit traduire les objectifs opérationnels en plan d'action suivant:

a. Aspect financier

L'objectif principal au niveau de ce service est de réaliser l'équilibre financier, assurer la rentabilité de la société et d'augmenter le bénéfice de la société.

b. Aspect qualité

La société IFRI cherche toujours une meilleure production et une bonne qualité de produit, afin de satisfaire ses clients.

Pour cela, elle doit respecter et suivre des normes (la qualité du produit, l'image et l'emballage de la bouteille...).

Un système de management de la qualité et mis en place par IFRI pour satisfaire ses clients et améliorer la qualité de ses produits

c. Aspect approvisionnement

L'objectif principal à ce niveau est de réduire la durée de livraison de la marchandise importée afin d'éviter tout paiement de pénalités.

La marchandise importée doit être livrée dans une semaine au plus tard 15 jours à partir de sa date de réception au port, si non, la société risque le paiement de pénalités.

Afin de réaliser ses objectifs, IFRI utilise de différents moyens :

- ❖ **Moyens matériels** : La société IFRI fonctionne 24/24 avec des lignes de production automatisées et équipées de système de contrôle et de qualité de la dernière génération. Dans toutes ses unités et durant le processus de sa production, elle veille au respect des normes d'hygiène, sécuritaire et environnementale les plus strictes.
- ❖ **Moyens de production** : Elle comporte sept chaînes de production. Ces chaînes de production sont composées d'un ensemble de machines en série, qui effectuent des opérations, en transformant la matière première en produit finis.
- ❖ **Moyens de transport** : Dans le souci de répondre aux exigences des clients, la société a mis en place ses propres moyens de transport (terrestre), afin d'acheminer ses produits vers les lieux de livraison (local ou régional) à moindres coûts.

1-4 Les Concurrents de l'entreprise IFRI

4-1-1 Les Concurrents de l'entreprise IFRI dans le domaine des boissons gazeuses

- a. Coca Cola** : Est une marque commerciale déposée en 1887 (boisson gazeuse sucrée), aux États-Unis.
- b. Pepsi Cola ou Pepsi** : Est une boisson gazeuse, d'origine américaine (États-Unis). Elle est commercialisée par la société PepsiCo.

c. **Hamoud Boualem** : Est une marque algérienne fabriquant divers boissons, du sirop au soda. C'est une entreprise familiale, fondée en 1889 à Alger par Youssef Hamoud. Les boissons Hamoud Boualem sont majoritairement consommées en Algérie, mais les produits sont également distribués en France, Angleterre et Canada.

Autre marques : Ce sont les autres marques peu connues, qui fabriquent des boissons gazeuses, et se trouvent implanter dans chaque région du pays, ces producteurs ont pu réduire la part du marché des multinationales, et les grandes industries de boissons grâce à la qualité de leurs produits et au prix très attractif appliqué sur le marché.

4-1-2 Concurrents de l'entreprise IFRI dans le domaine des eaux

Malgré que l'entreprise IFRI est leader dans le domaine des eaux naturelles, elle demeure concurrencée par beaucoup de marques. Une raison pour laquelle la fidélisation est une stratégie très utilisée dans ces circonstances.

Les marques concurrentes de la marque IFRI sont Lala Khadija, Toudja, Texxena, Almat ... etc.

2- Les facteurs de la compétitivité d'IFRI

Après des entretiens effectués avec le personnel de l'entreprise IFRI et des documents remis par cette entreprise, on a déduit que elle est classée parmi les entreprises les plus productives et plus concurrentes sur le marché local, grâce à des facteurs interne et externe à l'entreprise, qui la laisse ainsi évoluer positivement.

2-1 Les facteurs internes de l'entreprise

Ce sont des facteurs liés à l'organisation, la production, les ventes, la taille et la croissance de l'entreprise.

2-1-1 Les facteurs liés à l'organisation

Dans l'entreprise IFRI, il ya différents facteurs qui favorisent la gestion optimale de l'entreprise et qui améliore les conditions du travail, ce qui permet d'augmenter la productivité et de faire face à la concurrence sur le marché. Parmi ces facteurs :

a. **La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter à un environnement**

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

Pour être sur le marché, asseoir sa position et aller à la conquête de nouveaux clients, IFRI est flexible, dans la mesure où elle doit intégrer de nouveaux dispositifs, de nouveaux équipements, des logiciels, ceci d'une part apportera des changements dans l'entreprise économique, réglementaire ou politique, d'autre part les clients seront satisfaits, l'entreprise joindra l'utile, les techniques, l'économique et la technologie (la tendance du moment).

b. La qualité du management

IFRI a un système de management relié aux normes ISO 9001, actuellement et pour la réorganisation de la gestion de l'entreprise, elle se doit être certifiée aux normes ISO 22000.

c. capital humain

Le capital humain est l'un des facteurs qui contribue à la productivité de l'entreprise, dès lors à sa compétitivité (ce qui l'aide à se situer sur le marché économique et à entrer en compétition avec ses semblables).

d. La compétence

Selon IFRI, la compétence est un vecteur de la compétitivité pour l'entreprise, elle est le fruit de : l'ancienneté, les qualifications, diplôme et le grade, le niveau d'instruction et la performance.

e. La formation

L'entreprise IFRI propose chaque année des formations pour ces salariés, soit en interne ou en externe (en effectuant des recyclages en dehors de l'entreprise) :

- ❖ Les cadres formateurs qui sont appelés à encadrer les nouvelles recrues.
- ❖ Les employés sont appelés à se déplacer en dehors de l'entreprise pour acquérir un certain savoir-faire et seront envoyés dans d'autres organismes, pour participer à des journées d'étude, des séminaires et des conférences afin d'évoluer dans leur travail (cadre professionnel).

A ce titre, IFRI a réalisé 65 formations en 31/12/2014 dont le montant de dépense est d'environ 1% de la masse salariale.

Après chaque formation les responsables de IFRI préparent une fiche d'évaluation dans laquelle ils évaluent les données mentionnées, à savoir la formation et l'apport de la

formation pour le stagiaire¹.ces formation est faits pour l'avancement des carrières des salaries afin d'améliorer leur rendements et être plus compétant.

f. Le recrutement

Selon le responsable du service de la GRH de IFRI, le recrutement se fait à la base l'ordre de mérite, du diplôme, du savoir-faire, des acquis, des compétences et de la rentabilité. Le recrutement de l'entreprise IFRI se fait au en deux niveaux, interne et externe à l'entreprise.

Le savoir-être peut être aussi une condition est un critère important pour le recrutement, dans une entreprise et évoluer en son sein. Par exemple, un agent de saisie qui a des capacités et un bon comportement, peut être recruté pour un poste magasinier.

Le recrutement externe à l'entreprise intervient lorsque le poste exige de nouvelles compétences qui ne sont pas disponibles au sein de l'organisme, il se réalise soient par des concours ou par sélections.

Exemple : recruter les dix (10) premiers majors de promotion « techniciens en automatisme » de la 1^{ère} promotion sortantes en institut de Sidi Aich.

Les critères de base du recrutement est un facteur de compétitivité de l'entreprise dans la mesure où des personnescompétentes participent à la productivité de l'entreprise.

g. l'intelligence compétitive

Selon le chef du service des achats de IFRI, la veille n'est pas un choix c'est une obligation pour l'entreprise.

- ❖ **La vielle réglementaire** : pour ne pas être pénalisé, l'entreprise à mise en place une politique de veille et de surveillance de son environnement juridique et réglementaire et aussi d'être à l'écoute des changements de la réglementation. par exemple la la nouvelle réglementation qui touche du volet emballage des boissons, qui stipule de maitre des poignés sur les fardeaux de boissons.
- ❖ **La veille concurrentielle** : l'entreprise IFRI suit les activités de son concurrent et essaye d'avoir leurs points forces et leurs points de faiblesses pour être plus performant en élaboration du plan d'action.

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

- ❖ **La veille technologique** : IFRI suit toujours l'évolution technologique en dépassant ses concurrents. pour ce qui concerne la production de l'eau minérale, elle dispose de 03 machines qui produisent environ 02 millions bouteilles par jour.

L'entreprise IFRI suit l'évolution de son environnement en mettant en place un système de veille de le l'objectif est de faire face aux changements de son environnement et satisfaire ses clients

g. les nouvelles technologies de l'information et de la communication NTIC

IFRI est à jour avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, il a mise en place tous les moyens à la disposition de ses travailleurs telle que le téléphone, un réseau d'internet, logiciels.

2-1-2 Les facteurs liés à la production d'IFRI

IFRI dispose de plusieurs chaines de production à savoir l'eau minérale, l'eau gazéifiée, les sodas, les jus. Depuis sa création en 1995, la société IFRI a été la première entreprise privée à mener une expérience de production d'eaux minérales et gazéifiées en emballage PET. Depuis, elle est parvenue à élargir sa gamme à près de 80 références de produits (eau minérale, sodas et eaux fruitées). La SARL familiale est devenue leader en son domaine et détient, approximativement 50% des parts du marché des eaux embouteillées.

Tableaux N°16: Evolution de la production de 2012 à 2014

Unité : litre

Année	2 012	2 013	2 014
EAUX MINERALES	400 400 000	414 900 000	480 000 000
EAUX MINERALES GAZIFIEES	7 350 000	5 100 000	7 300 000
SODAS	66 000 000	55 700 000	60 000 000
BOISSONS FRUITEES	65 370 000	103 000 000	108 500 000
Totale	539 120 000	578 700 000	655 800 000
Taux d'évolution	-	7,3%	13,3%

Source : données fournies par l'entreprise, service planification, 2014.

a. La productivité

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

D'après les données du tableau n 16, la production d'IFRI augmente d'une année à une autre avec un rythme croissant, ce qui signifie que la capacité de la chaîne de production est importante. L'entreprise IFRI dispose de 09 chaînes de production prenant exemple :

- ❖ Une chaîne qui date de 18 ans avec une capacité de production de 12 000 litres par heure, qui occupe 09 éléments (travailleurs) ;
- ❖ Une nouvelle chaîne qui a une capacité de production de 45 000 litres par heure, qui occupe 05 éléments (travailleurs).
- ❖ Pour l'année 2014, la productivité d'IFRI a atteint 87,40% de réalisation par rapport à l'objectif de l'entreprise et en évolution de 7 % en 1^{ère} trimestre 2015.

b. La technologie et les activités de R&D

L'entreprise IFRI a choisit d'investir dans des nouveaux équipements qui rend la chaîne productive flexible et permettent la réduction des coûts et la satisfaction des besoins et attentes du marché. Pour répondre à ces attentes, la SARL a utilisé le matériel suivant:

- ❖ Cronos allemand en 2011 pour l'eau minérale ;
- ❖ Sidel csd français.
- ❖ Une nouvelle ligne pour des sodas acyptiques qui a été acquis en 2012, lancé dans la production du jus ifruit sans conservateur.

L'entreprise familiale dispose d'un service recherche et développement qui prend en charge la réception des échantillons de matières premières ou des concentrés, effectuera des tests de dégustation, le suivi et la préparation de la recette du produit, le test se fera en laboratoire, en terminant par la validation en cas de conformité,

c. L'innovation

Dans le souci de répondre aux exigences des clients et à l'évolution de l'environnement, la SARL IFRI détient un échantillon de produits en amélioration continue,

Parallèlement à l'installation de la ligne Ifruit, des innovations ont été apportées aux emballages, à la fois en termes de format et de forme : des bouteilles dotées des derniers designs, avec col de 38 mm, étiquettes. Sidel a fait bénéficier IFRI de son expertise en PET, en lui apportant un soutien étroit dans la conception des nouveaux emballages pour l'ensemble de la gamme Ifruit.

d. La qualité

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

L'entreprise IFRI toujours soucieuse de la qualité de ses produits et de l'image qu'elle véhicule auprès de ses clients procédés à l'achat de nouvelles machines, qui sont à l'origine de la production et la fabrication des emballages.

IFRI détient un service de contrôle de la qualité de ses produits, qui veille sur la conformité du produit aux normes et aux besoins des clients, ses produits sont en vérification continue par un test de contrôle de qualité. Actuellement, IFRI est lancée sur le projet de certification ISO 22000 pour les denrées alimentaires et ce, pour répondre aux exigences des normes internationales sur la qualité du produit.

e. Les économies d'échelles

L'entreprise familiale dispose de nouvelles technologies qui réalisent une capacité de production optimale, elle bénéficie d'effet d'expérience dans la production de la boisson, et elle détient des filiales qui fournissent l'emballage et le transport ce qui détermine la baisse de ses coûts par rapport à ces concurrents.

2-1-3 Les facteurs liés aux ventes d'IFRI

IFRI dispose de plusieurs éléments qui déterminent sa compétitivité au niveau de ces ventes, l'évolution des ventes d'IFRI est en croissance continue pour chaque année, soit une augmentation d'environ 20% de chiffre d'affaires annuel.

a. Le marketing au sein d'IFRI

Un élément important aussi pour prendre part à la compétitivité au niveau national et international sachant que l'entreprise IFRI a conquis de nouveaux marchés à l'international, donc il est impératif qu'elle s'oriente vers le marketing pour promouvoir sa marque et consolider son positionnement dans l'univers des grandes marques.

b. Les caractéristiques du produit

L'entreprise IFRI possède une gamme de produits très variée, elle utilise deux types d'emballage pour ses produits; emballage en verre et emballage en PET(Plastique), elle différencie ses produits par rapport à ses concurrents par la qualité, l'emballage, l'innovation et la technologie, on distingue la caractéristique prix et hors- prix :

❖ le caractéristique prix

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

La première stratégie adoptée par IFRI est la fixation des prix,. Il existe plusieurs méthodes pour la fixation d'un prix, et cela ce fait a partir de prix de revient, l'étude de la demande ou a partir des prix du marché. L'entreprise IFRI a choisit de fixer ses prix en fonction d'alignement sur les prix des concurrents. Elle a choisie cette méthode pour éviter d'entrée en conflit des prix avec ses concurrents sur le marché, et ainsi d'éviter une baisse des prix des produits (baisse de revenu).

L'élaboration des prix pratiqués par IFRI tient en compte les différentes charges, qui prennent :

- Le prix d'achat de la matière première ;
- Le coût de transport ;
- Les frais de communications ;
- Les frais de distribution ;
- La fiscalité ;
- Diverses charges

❖ Les caractéristiques hors- prix

Plusieurs facteurs hors-prix détermine la compétitivité d'IFRI : la marque, la qualité, la communication et la distribution.

➤ La marque d'IFRI

La gestion de la notoriété de la marque IFRI est la clé de voûte de cette entreprise, Elle est très connue sur le marché algérien même à l'international a cause de sa sonorisation facile à mémoriser et encore, le nom IFRI de lié a un événement historique celui du le congrée de la Soummam du 20 aout 1956.

➤ La communication et la publicité d'IFRI

Le service marketing prend en charge la communication de l'entreprise en participant à des foires et expositions, communiqués et conférences de presse.

En outre ses produits sont commercialisés par les plus grandes enseignes de la distribution comme (Carrefour et Leclerc).

L'entreprise IFRI est en perpétuelle évolution dans plusieurs domaines et ce afin de garder sa réputation sur le marché national et international.

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

De plus en plus convaincus de l'importance de la communication et de la publicité du produit comme le meilleur moyen de pérenniser la vie de l'entreprise, la SARL IFRI à influencer le plus efficacement possible ses clients par le moyen de communication.

Les responsables marketing d'IFRI ont développés tout un ensemble d'opérations communicationnelles, en travaillant sur l'image de marque afin de diffuser la qualité de ses produits. En effet, l'entreprise a optée beaucoup plus dans sa communication sur les actions dans les médias parce qu'elles lui reviennent moins chère. L'entreprise utilise deux supports de média, qui sont:

- La création d'un site Internet (www.ifri-dz.com), qui représente une vitrine par laquelle les consommateurs peuvent découvrir les différentes activités de la SARL IFRI, surtout sa gamme de produits.
- La publicité dans la télévision.

Il existe aussi d'autres types de communication tels que :

- La personnalisation des camions de l'entreprise.
- L'affichage dans les lieux publics.
- Les panneaux publicitaires ; ils recouvrent 40% du le territoire national.

L'objectif rechercher par l'entreprise IFRI à partir de cette politique de communication est :

- Valoriser l'image de l'entreprise
- Faire connaître le nom de l'entreprise et ses produits
- Valoriser le savoir faire de l'entreprise en démontrant la performance techniques de ses produits.

➤ **La distribution d'IFRI**

La distribution est une étape intermédiaire entre la fabrication d'un produit et sa vente les entreprises de production de biens et services poursuivent généralement d'une manière stimulée trois grands objectifs entre lesquels elles doivent constamment faire des arbitrages : la couverture quantitative du marché, la qualité du réseau (ou système de distribution) et la minimisation des coûts de la distribution.

Pour pallier au problème de disponibilité de ses produits, l'entreprise IFRI a créé de grands entrepôts en collaboration avec ses clients exclusifs pour une meilleure distribution et une couverture améliorée du marché.

c. Les clients d'IFRI

Aujourd'hui la marque IFRI, est devenue une marque générique du terroir qui la place au premier plan en Algérie et ce, à l'instar de son activité phare qui est la production d'eau minérale laquelle rayonne sur l'ensemble du territoire national grâce au développement du réseau de distribution très dense.

Son portefeuille client englobe non seulement l'ensemble de la population servie grâce au réseau de distribution appuyé par une force de vente mais aussi, les institutions et organismes publiques, et autres clients particuliers importants. Ils représentent la clientèle de l'entreprise qui ouvre le quasi du pays, car elle a mis à sa disposition plusieurs produits de qualité. Elle dispose plus de 1500 consommateurs divers (hôtels, dépositaires, les différentes entreprises, les clubs sportifs, aire Algérie).

Par ailleurs, la SARL IFRI est également présente à l'international de part l'accroissement progressif de ses exportations vers la France qui est le premier client en utilisant notamment la grande distribution (Carrefour, Auchan, Leclerc ...), ainsi que les circuits traditionnels de distribution. D'autres pays européens notamment l'Espagne, l'Italie, la Belgique, la Suisse ainsi que l'Angleterre, certains pays Arabes (Lybie, Arabie Saoudite, Mauritanie), les pays africains (cote d'ivoire), les pays d'outre mers (la Guadeloupe et la Martinique), ainsi le Canada, qui figurent parmi les principaux partenaires à l'export

Tableau N°17 : Les principaux clients et évolution du chiffre d'affaires par catégorie de client

N°	Catégorie client	Contribution sur CA HT en %année 2012
01	Exclusivités	81.25%
02	Dépositaires	8,14%
03	Sociétés Caterings	7.46%
04	Sociétés publique	0.16%
05	Institution militaire	0.02%
06	Institutions publiques	0.10%
07	Exportations	1.68%
08	Hôtels	0.31%
09	Compagnie Aérienne	0.66%
10	Centres commerciaux	0.15%

Source : document fournie par l'entreprise

2-1-4 La taille et la croissance de la SARL Ibrahim&fils- IFRI

Au jour d'aujourd'hui, la taille du groupe IFRI, du fait de la multiplication des entités nouvellement créées, et de la croissance du volume d'activités d'environ 15% annuel, connaît de nouveaux défis, du fait d'un environnement de plus en plus compétitif ; ceci le conduit à se mettre au diapason d'entreprises modernes dans un environnement économique ouvert et compétitif. En termes d'outils de production (boissons, emballage plastique, supply chain), les capacités du groupe ne cessent de progresser grâce à un programme important d'investissement quasi continu, ceci pour répondre à une demande en perpétuelle croissance du marché amenant l'entreprise à diversifier sa gamme dans les différentes sous filières.

2-2 Les facteurs liés à l'environnement de l'entreprise IFRI

Additivement à ses facteurs internes, IFRI est influencée par son environnement externe : l'environnement socioculturel, juridique et politique, économique et l'importance du réseau de relation.

2-2-1 L'environnement socioculturel

L'entreprise IFRI se veut une entreprise citoyenne et contribue activement aux diverses manifestations de son environnement qui peuvent être sociales, culturelles, scientifiques, sportives, éducatives, environnementales et ce par le recours aux différentes techniques communément admises, tel que le sponsoring, le mécénat, le parrainage, par exemple la construction de mosquées.

2-2-2 L'environnement politique et juridique

L'Etat à un rôle très important dans le soutien de, l'activité de l'entreprise et ce par la mise en place des institutions et réglementations qui fait intervenir (les banques, des compagnies maritimes, la douane, le port....etc.). Toutes ces institutions interviennent pour faciliter les opérations d'importation et d'exportation, et rend service à cette entreprise contre paiement des primes.

La réglementation algérienne a mis en place certaines lois et textes pour favoriser l'activité de production et d'exportation en réalisant des accords avec d'autres pays pour l'entrée facile des produits algériens sur le marché étranger. Elle a accordé également quelques exonérations sur l'activité d'exportation (droit de douane).

2-2-4 L'environnement économique

Dans le but de faire face aux conséquences de l'ouverture du marché national sur L'extérieur notamment la concurrence des produits importés, les pouvoirs publics ont mise en place ses certains programmes et mécanismes, financé par le gouvernement algérien et dont la mise en œuvre est confiée à l'Agence Nationale du Développement de la PME (ANDPME).

Certains organismes de coopération, tels la GIZ allemande ou l'ONUDI, proposent aussi leurs propres appuis.

Le programme dit de diversification de l'économie (DEVICO) qui touche à l'industrie agroalimentaire, et qui a inscrit dans ses objectifs la création d'un centre technique .et l'appui à l'organisation professionnelle.

Des aides de l'Etat complémentaires au dispositif existant seraient d'un grand apport pour le développement de la filière :

- ❖ Protection de la santé et de l'environnement ;
- ❖ exonération fiscale de toutes les actions visant à l'obtention des divers certifications qualité et notamment le HACCP ;
- ❖ exonération fiscale de toutes les actions de traitement des déchets.
- ❖ Amélioration de la maîtrise des métiers et de l'innovation : En plus de la création des cycles de formation spécialisés dans l'enseignement, participer à la création et au subventionnement d'un centre de recherche dédié aux différents métiers de la filière.
- ❖ Développer le dispositif d'appui à l'exportation : le dispositif prévu par le FSPE (Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations, Ministère du Commerce) constitue une bonne démarche qui demande plus de rapidité dans sa mise en œuvre.
- ❖ la convention de facilitation et de développement des échanges commerciaux entre les Etats arabes, signée en 1981 à Tunis, et qui a pour objet l'établissement d'une Zone Arabe de Libre-échange (ZALE), ratifiée par l'Algérie en 2004, a été mise en vigueur le 1er Janvier 2009.
- ❖ a loi de finances complémentaire de 2009, impose le CREDOC comme mode de paiement unique des importations

2-2-5 Le réseau de relation d'IFRI

L'entreprise familiale à mise en place d'une stratégie visant au développement de son autonomie et de sa valeur ajoutée. Elle se lance dans la production de bouteilles plastique en créant General Plast, une usine de PET (polyéthylène téréphtalate) préformé, fabrique également des bouchons et exporte, notamment en Tunisie. La filiale a d'autre part été sollicitée pour exposer lors de salons agroalimentaires, à Cuba et aux Etats-Unis, fin 2009.

Pour optimiser encore davantage ses rendements, la société Ibrahim & Fils va encore innover, en s'attaquant cette fois à la chaîne logistique et en se dotant d'une entreprise de transports. Un parc de plus de 100 camions circule à travers 38 wilayas. L'un des éléments de la stratégie de développement d'IFRI est en effet de distribuer les boissons sur la totalité du territoire algérien, à ce titre, de nouveaux projets sont en phase de concrétisation et renforceront l'image de l'entreprise en innovant, par le biais d'une gamme sans cesse élargie et adaptée aux dernières technologies dans le domaine des boissons et de la technologie des emballage plastique. Même que sa stratégie vise aussi à créer un pôle compétitif dans l'agroalimentaire, notamment en valorisant les produits issus du patrimoine oléicole par la création de la Sarl Huileries Ouzellaguen, spécialisée dans le raffinage et le conditionnement des huiles d'origine végétale.

Stratégie du groupe en matière du développement des exportations est aussi confortée notamment par sa gamme élargie de boissons, le groupe exporte vers la France, son premier client, à travers notamment la grande distribution (Carrefour, Auchan, Leclerc ...) et des circuits de proximité, ainsi vers d'autres pays européens et arabes.

3- les exportations de l'entreprise IFRI

L'entreprise IFRI à mise en place un programme de développement de l'exportation, adopté en 2000 et 2001, tout en misant sur l'élargissement de la gamme de production(eaux minérales, boissons gazeuses et non gazeuses), le renouvellement et la rénovation permanente de l'investissement, la mise en place des normes de qualité, la mise à niveau de l'entreprise aux normes internationales. et la mise en place d'un réseau complet de commercialisation.

IFRI exporte tout sa gamme de production notamment par l'eau minérale, de plus en plus elle augmente ses exportations, en pénétrant les marchés mondiaux par ses diverses boissons,

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

3-1 les produits exportés

IFRI exporte tous ses produits en emballage plastique (PET), en plusieurs formats:

- L'eau minérale PET en format 0,50 et 1,50 L,
- L'eau minérale gazéifiée en format 0,33 et 1,25 L,
- Sodas PET en format 0,33 et 1,25 et 2 L,
- Eau fruitée en format 0,33 et 1 et 2 L

Les exportations IFRI touchent les pays d'Europe (France, Italie, Espagne, Angleterre, Belgique) et les pays arabes (Dubai, Mauritanie, Soudan, Tunisie, Arabie Saoudite) et les pays africains (Nigeria, Mali, Côte d'Ivoire...etc.).

3-2 l'évolution des exportations

Tableau N° 18 : évolution des exportations d'IFRI de 2011 à 2014

période	2011- 2012	2012 - 2013	2013 -2014
En quantité	20%	20%	35%
En chiffre d'affaires	22%	5%	18%

Source : établie à partir des données fournies par l'entreprise

Ce tableau présente le rythme d'évolution en pourcentage des exportations d'IFRI en quantités et en chiffre d'affaires.

Les exportations d'IFRI marquent une baisse du chiffre d'affaires de 17% en 2012 par rapport à l'année 2011 d'un conflit avec son grand client qu'est la France.

Une augmentation des exportations totales en 2014 ce qui est expliqué par l'existence de l'ordre de 18% en chiffre d'affaires. Cette augmentation est le résultat de l'utilisation d'une nouvelle machine de production acyptique qui produit le jus Ifruit sans conservateur

3- 3 Le rôle des organismes d'appui dans la promotion des exportations de la SARL IFRI

Selon le responsable du service export de la SARL IFRI, la promotion de l'Etat et les organismes d'appui est limitée aux points suivants :

3-3-1 L'agence nationale de promotion du commerce extérieur(ALGEX)

Ayant pour rôle, d'assister l'entreprise dans l'observation des marchés extérieurs en vue d'identifier les débouchés et de faciliter le placement des produits IFRI sur ces marchés à travers la diffusion des opportunités commerciales et de l'information pertinente concernant ces marchés. Ainsi, organisation de relations de coopération avec des organismes étrangers similaires.

Mais il est à souligner qu'ALGEX présente un déficit en matière de diffusion d'informations fiables.

3-3-2 La compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX)

La CAGEX offre quelques mesures d'accompagnement, notamment dans l'accès aux informations sur les marchés extérieurs et propose des formules de contrats d'assurances, dont celles des crédits et des expositions. Mais selon l'entreprise IFRI, son taux de couverture n'est pas variable en fonction du risque, du produit et du pays. Et s'il y a un litige avec un client étranger, aucune indemnisation de la CAGEX est livrée et c'est à l'entreprise de régler le problème.

3-3-3 Le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE)

Son rôle est la prise en charge d'une partie (25 %) des frais du transport international des marchandises exportées, et de 35 % pour les frais de participation aux foires à l'étranger. Toutefois, les délais de remboursement sont tellement longs que rarement où l'entreprise constitue le dossier pour pouvoir en bénéficier.

3-3-4 L'association nationale des exportateurs Algériens (ANEXAL)

L'entreprise IFRI est adhérente à cette association qui lui fournit des informations sur les dispositifs d'appui, et les événements internationaux et la réglementation des marchés étrangers, ainsi promouvoir l'échange d'expérience entre les différents adhérents.

Enfin, il est à noter que la procédure de ces organismes d'appuis est trop complexe selon l'entreprise, où elle les sollicite rarement

3-4 Les Contraintes rencontrées par l'entreprise IFRI à l'export

l'entreprise IFRI lors de son processus d'exportation rencontrent un ensemble de contraintes que ce soit les contraintes liées à l'entreprise ou contraintes liées à la concurrence étrangère, ou bien contraintes liées aux exigences des clients étrangers.

3-4-1 Contraintes liées à l'entreprise

Les principales contraintes de l'entreprise sont liées :

- a. **A la capacité de production insuffisante** : la limite des quantités exportées par l'entreprise IFRI n'est donc pas forcément propre à la volonté des clients mais au contraire, aux contraintes propres de l'entreprise.
- b. **Au manque de main d'œuvre qualifiée** : L'entreprise confirme que sa main d'œuvre notamment celle de la fonction de la production n'est pas hautement qualifiée, et peu créative.
- c. **Au manque d'équipement** : leur permettant d'accéder aux nouvelles technologies et d'améliorer les caractéristiques de leurs offres.
- d. **A la pénurie de la matière première** : l'entreprise est confrontée au problème de pénurie de matière première, ce qui tarde et allonge les délais de vente de leurs produits sur les marchés étrangers. Cette contrainte a des conséquences négatives sur la capacité de négociation de l'entreprise car elle ternit son image notamment en matière du respect de ses engagements.
- e. **Une démarche d'exportation loin d'être structurée** : c'est dans le cadre de la participation aux manifestations officielles (en Algérie) que l'entreprise IFRI noue les premiers contacts avec les clients étrangers. Cependant, même s'ils procèdent à la première opération d'exportation à l'occasion de cet événement, l'effort de prospection n'est ensuite pas complété d'un suivi qui tiendra compte des conclusions sur les conditions d'accès à ces marchés, ainsi que les actions qu'il faut y entreprendre.
- f. **En matière de transport** : manque de compétitivité des transports nationaux (difficultés de programmation, annulation, tarif élevé, manque de l'offre....) et l'inadaptation des moyens de transports pour certains produits fragiles (huile d'olive conditionné en verre) ou périssable (boisson au jus de fruits au lait). Ce qui pousse l'entreprise à faire recourir aux compagnies maritimes étrangères. Ainsi, l'insuffisance du niveau de remboursement des frais de transport dans le cadre du FSPE.

- g. En matière du service douanier :** la complexité des procédures douanières et administratives à l'exportation, délai très long d'intervention et d'inspection (cette situation est très préjudiciable pour les produits périssables). Ajoutant a cela le manque d'information (la douane ne communique pas avec les exportateurs).
- h. Les services bancaires et fiscaux :** l'insuffisance de la quote-part des recettes perçues directement en devise (limitée à 50%). Mais aussi, la lourdeur dans l'exonération de la TVA pour les matières premières destinées à la transformation puis à l'exportation. Ainsi, les banques ne jouent pas le rôle de conseil et d'appui.
- i. Manque de moyens de manutention moderne et adéquat,** difficultés de trouver des surfaces de stockage supplémentaires, difficultés d'accès même au port causées par l'état des routes et leur encombrement.
- j. Le point d'embarquement :** absence d'endroit d'entreposage spécifique aux exportations, et l'insuffisance de matériels de chargement et la fréquence de pannes qui est trop élevée, Ainsi, les délais trop longs entre le dédouanement et l'embarquement.
- k. Lourdeur des procédures administratives :** pour l'entreprise IFRI, les formalités administratives à l'export sont complexe avec une multitude de documents exigés à l'export, ce qui en général décourage l'entreprise et ralenti la réalisation de leur projets. Par exemple, l'exigence par la douane ou la banque des documents qui sont délivrés en un seul exemplaire comme le « certificat d'origine », et qu'ils seront transmis à son client étranger.

3-4-2 Contraintes liées à la concurrence étrangère

L'entreprise IFRI nous dénoncent que leur problème majeur face à la concurrence est leur manque de compétitivité, contrairement à leur concurrents étrangers qui, non seulement proposent leurs produits à un prix compétitif, mais aussi leurs produits sont mieux connus. et cette perte de compétitivité est causée par les coûts élevés des matières premières, et les frais du transport. Mais aussi la taille de leurs concurrents.

3-4-3 Contraintes liées aux exigences des clients étrangers

La majorité des clients étrangers exigent plusieurs conditions, à titre d'exemple, chaque un exige sa propre étiquette en matière d'emballage des produits, en deux langues et avec l'obligation de mentionner les valeurs nutritionnelles, ce qui engendre à l'entreprise des coûts supplémentaires (agence de publicité et d'impression, laboratoire etc.).

Chapitre 04 : les facteurs de compétitivité de l'entreprise IFRI

Exigence en matière de normes de qualité : bien que l'entreprise IFRI soit consciente de la nécessité de s'aligner sur les standards internationaux pour proposer à l'international des produits de qualité, il reste beaucoup à faire notamment en matière d'adoption de normes obligatoires (en particulier sanitaires et environnementales) qui constituent de véritables barrières pour pénétrer un marché étranger. On peut expliquer cela, que l'entreprise peine à trouver l'accompagnement nécessaire auprès des autorités compétentes .

Conclusion

L'étude menée au sein de l'entreprise IFRI, nous a montré que la SARL familiale est compétitive grâce à l'existence de plusieurs facteurs au sein de l'entreprise et l'influence des facteurs externe à l'entreprise.

La SARL IFRI détient un système de management certifié aux normes ISO et un personnel qualifié et compétant en formation continue en mettant a leurs disposition des moyens de communication. L'entreprise IFRI toujours soucieuse sur la qualité de ses produits c'est pour cette raison elle essaye toujours d'améliorer ses produits et la capacité de production, toute en procédant à l'achat des machines de dernière génération, tout ça lui confère un avantage concurrentiel sur le marché.

L'entreprise dispose d'un fournisseur (Bejaïa logistique) qui prend en charge le transport de ses produits et d'un service marketing qui se charge de la communication de la marque et de la publicité.

IFRI est une grand entreprise qui détient 03 filiales, en croissance continu chaque année sous l'influence des facteurs lié a son environnement telle que le sociale, la réglementation et l'environnement économique ainsi que l'importance de ces relations avec ses fournisseurs et client, malgré tous ces atouts qui la rend, les exportations d'IFRI reste marginales à cause des obstacles lié au fonctionnent de son environnement qui est peu performante à l'international.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale

Etre compétitive est une question très vaste qui regroupe les variables, les actions, les programmes, les plans, les stratégies et les politiques. Dans chaque cas, un style de gestion est adopté pour rendre l'entreprise compétitive, compétitivité globale est un objectif primordiale mais elle n'est pas une construction individuelle ,elle est un processus causal dont les principaux facteurs sont liés à la fois à l'entreprise, à l'environnement de l'entreprise, interne ou en externe de l'entreprise.

Les facteurs de compétitivité interne sont lié à la capacité organisationelle ,la capacité de production , la détention de force de vente et atteindre une taille critique .

Les facteurs externes sont les facteurs lié à l'environnement de l'entreprise telle que l'environnement socio-culturel ,économique,politique,juridique et l'importance du réseau de relation de l'entreprise .

L'économie algérienne est fortement dépendante vis-à-vis des exportations hydrocarbures,alors que les exportations hors hydrocarbure restent marginale et les entreprises exportatrices en algérie sont aussi marginales par rapport au totale des entreprises existantes dans le pays, afin d'améliorer la compétitivité des entreprises et encourager les exportations, l'algérie adopte une stratégie nationale pour la promotion des exportations hors hydrocarbure.

L'objectif de notre étude qui est effectuer au sein de l'entreprise algérienne IFRI est de déterminer les facteurs de compétitivité de cette entreprise qui sont lié a l'entreprise elle-même et l'environnement ou elle évoluer.

l'entreprise familiale pour etre compétitive à mis en évidence une stratégie d'exportation et de croissance de ses activités par la création des filiales et la certification aux normes internationales .l'objectif de l'entreprise IFRI est de satisfaire le marché locale et internationale et de constituer un pole de compétitivité.

En résumé ,les entreprises algériennes détient certains facteurs de compétitivité qui lui permet de réprendre aux exigences des marchés nationaux et internationaux en terme de qualité du produit offert mais l'activité d'exportation de ces entreprises est soumises à certains contraintes qui faits obstacles a cette procédure d'exportation.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- B. Martinet. y. M, « intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise », Ed organisation, paris, 1995.
- C, Demoerlose, j.j .lambien « l'élaboration de la stratégie marketing » éd Dunond, 7eme éd, 2009.
- Etienne collignon, Michel Wissler « qualité et compétitivité des entreprises » 2° Ed económico.
- H. Mitzberg, « Le pouvoir des organisations », Editions Organisation /Agence d'Arc, 9paris, 1986.
- Ingham.Marc, « management stratégique et compétitivité », édition deboeck, paris,1995
- Dekirviler .Isabelle, « compétitivité : enjeux d'un nouveau modèle de développement », conseil économique et sociale, les éditions des journaux officiels, la documentation française, octobre 2011.
- Kotler & Dubois, « Marketing management », éd Publi-Union ,10^{eme} édition, Paris, 2000.
- Kotler. P, dubois. B, keller. K, manceau. D, « Marketing management », Edition spéciale, 13^{eme} édition, Paris, 2009.
- Leandri. Levy, lidond, lidond Mercator « théorie et pratique de marketing », 9^{eme} édition paris, 2009.
- Lemain.J, « stratégies d'internationalisation », éd DUNOD, paris, 2003.
- Mucchielli J.L. : La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants. Team. univ-paris1, 2002.
- Meier .Olivier, Diagnostic stratégique, éd Dunod, Paris, 2011.
- Phillips .w, Gérard .K, « management stratégique et compétitivité », éd de Boeck, Bruxelles, 1995.
- Porter. M, « l'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », édition Dunod, Paris, 1999.

- Salmon. Robert et Linaires .Yolaine, « intelligence compétitive », édition economica, 1997.
- Simon. Y, & Joffre. P, (sous la direction), Encyclopédie de gestion T.I, vol 3, Economico, Paris, 1997.
- Spitezki. H, « la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité », édition : Economica, Paris ,1995.

Thèses et mémoires

- BennaI. H, « impact de l'innovation sur la compétitivité des entreprises étude de cas d'un échantillon des PME de la commune de Bejaia », mémoire de master, université de béjaia, promotion 2010-2011.
- Boukrou. A, « essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME », thèse de magister, université de Tizi-Ouzou, 2011.
- Chbraki. N, « les stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes », mémoire de fin de cycle option «finance et commerce international », Université de béjaia, promotion 2012-2013.
- DJIMASRA .N, « efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton », thèse doctorat, université Orléans, France, 2009.

Etudes et revues

- Gharbi Samia , les PME/PMI en Algérie : état des lieux, cahiers du lab.RII, document de travail n°238, laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, université de la littorale côte d'opale, France, Mars 2011.
- Monino. O.K, « l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique », réseau de recherche sur l'innovation, working paper, document de travail N°27 ,2012.

Rapports et documents

- Azouaou L, Belouard. N, « la politique de mise à niveau des PME algériennes : Enlissement nouveau départ », VIème colloque international 21-23 juin 2010 Hammamet, Tunisie.

- Bureau Dominique, Michel Mougeot, « Politiques environnementales et compétitivité », éd la documentation française. Paris, 2004.
- ONUDI, « Guide méthodologique : « restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, 2002.
- Forum Economique Mondial, Rapport de compétitivité mondiale, 1996.

Lois et textes législatifs

- Loi N°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, article 04, journal officiel 47, Algérie.
- Ordonnance N°75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce.

Sites web

- www.ons.dz
- www.mdipi.gov.dz
- www.ecdys.com
- www.pmeart-dz.org
- www.mipi.dz
- www.cnes.dz
- www.doingbusiness.org.
- www.joradp.dz

Tableaux et figures

ANNEXES

Table de matières

Résumé

La compétitivité est sensiblement complexifier dans la période contemporaine .ce phénomène se caractérise par le choix d'une stratégie c'est – a- dire d'une manière de mobiliser les actions structuré destinés et causale une position concurrentiel sur un marché, ces condition se résument sous-un ensemble des facteurs, elle est le résultat de leur combinaison ,durant notre travail on a aborder les facteurs qui sont à l'origine de la compétitivité des entreprises exportatrices algériennes, cette recherche parvient à avancer la création de l'avantage compétitif , basé sur les facteurs interne et externe de l'entreprise ceux liée à l'entreprise.

Mot clés : compétitivité, facteur de compétitivité, entreprise.