

ABDELKRIM MIRAOUI [✱]

## Commerce extérieur et marketing international

Au niveau de ce travail, nous n'envisagerons pas la question sous l'angle macro-économique, mais seulement au niveau micro-économique, voire au niveau méso-économique.

L'objet de Cet article est de montrer l'impact du commerce extérieur réalisé par les entreprises publiques sur la nécessité d'envisager de telles opérations (exportations et importations) comme des activités intégrant inéluctablement des aspects marketing, faisant partie d'une branche qui s'est quelque peu autonomisée que l'on désigne par le terme de marketing international.

En fait, une lente évolution est relevée depuis la fin des années 1950 : passant du marketing des imports, du marketing de l'export au marketing international, domaine qui inclut forcément les deux volets : marketing de l'import et marketing de l'export.

Cette tendance se traduit par la montée d'un certain degré de professionnalisme lié aux activités internationales présentant des caractéristiques spécifiques tant pour des raisons tenant à la fois à leur contexte propre (éloignement des partenaires, différence de culture, risque d'insolvabilité des clients, interférences juridiques diverses en raison de différence de droit national, etc...) qu'à la rude concurrence régnant sur les marchés mondiaux amenant les opérateurs économiques à s'aligner sur les pratiques dominantes dans le domaine commercial et de manière plus large dans le domaine du marketing international.

L'exigence du recours au marketing international devient vitale pour toute entreprise publique ou privée pour s'adapter au marché mondial. L'expérience japonaise est à cet égard très significative et riche d'enseignement pour les autres pays.

Dans cet esprit, Philippe Kotler (1987) précise que «cette compétitivité globale n'était pas suffisante. La stratégie, en particulier la stratégie marketing, joue également un rôle essentiel. Sans elle, de nombreux avantages disparaissent».

L'exemple relevé par cet auteur est instructif : il concerne SONY où «une fois produits les appareils (magnétophones et cassettes), ils s'aperçurent qu'ils ne pouvaient pas faire marcher l'affaire sans une stratégie de commercialisation des produits».

Cependant, note cet auteur, «malgré son importance, le rôle du marketing japonais est encore sous-estimé par les chercheurs et les hommes d'affaires». Or, le plus grand mérite du Japon est probablement d'avoir «compris très tôt le rôle décisif joué par la fonction de la planification marketing stratégique».

Celle-ci (exigence du recours au marketing international) est du reste fort ancienne puisque les ex-pays socialistes d'Europe avaient développé dans ce domaine un savoir-faire comparable à celui des pays capitalistes développés à travers notamment les centrales du commerce extérieur opérant dans le cadre régional du CAEM (COMECON) et à travers les agences de publicité (comme Vneshtorgreklama en URSS, grande pourvoyeuse de spécialistes en marketing) jouant une fonction particulière, celles d'être une sorte de catalyseur entre les pratiques sur le marché mondial et les pratiques internes par le phénomène d'osmose permis notamment par la diffusion de livres, de conférences etc.

De plus, même les pays du tiers-monde ont recours au marketing international depuis longtemps tant pour pouvoir commercialiser leurs produits, en général agricoles ou primaires (matières premières, produits intermédiaires, produits de base, etc...) ou de services (tourisme...) que pour importer à des conditions vraiment économiques.

Pourtant, il faut reconnaître que cette action prend une dimension qualitative nouvelle depuis la déréglementation de ces économies du tiers-monde et des PECO ; en outre l'abandon du modèle de développement orienté vers les marchés extérieurs se traduit par le caractère stratégique de toute l'activité visant à relier l'entreprise en général et l'entreprise publique en particulier à son marché, qui comprend à la fois le marché domestique et les marchés internationaux, car l'ouverture du marché national s'accompagne inévitablement par la concurrence tant interne qu'externe.

L'Algérie s'inscrit dans cette perspective depuis la mise en oeuvre de l'économie de marché décidée dès 1988 mais surtout depuis la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit autorisant l'installation des concessionnaires et des grossistes (agrés par le Conseil de la Monnaie et du Crédit - organisme interne à la Banque Centrale dénommée Banque d'Algérie).

Même si jusqu'à la fin de 1994, la concurrence externe semble limitée en raison du climat d'insécurité, il n'empêche que cette concurrence est déjà perceptible à travers les concessionnaires et les grossistes, mais aussi à travers les groupements d'achats réunissant des entreprises privées comme c'est le cas des torréfacteurs depuis octobre 1994, mais aussi des entrepreneurs du BTPH pour l'achat de leurs matières premières (ciments, bois, etc...).

En ayant opté pour l'ouverture de l'économie - en partie à cause de ses engagements «imposés» par les institutions financières internationales (F.M.I., Banque Mondiale), l'Algérie est confrontée à l'exigence de compétitivité tant interne qu'externe si elle veut préserver un avenir non

seulement à ses entreprises publiques mais aussi à ses entreprises privées qui ne feraient pas le poids face aux grandes multinationales étrangères.

Ce rapport inégal milite en faveur d'un effacement de la ligne Maginot séparant entreprises publiques et entreprises privées, c'est du reste le souhait formulé par l'UNEP qui ne reçoit qu'un faible écho chez les entrepreneurs privés qui assimilent cette sollicitude à une tentative de maintien de l'hégémonie du secteur public sur le secteur privé.

Avant d'aller plus loin dans l'étude de ce point, il nous paraît utile de débattre d'un problème théorique central concernant le marché mondial à savoir son unicité ou non.

## **1 - UNICITE OU PLURALITE DU MARCHE MONDIAL**

La réponse à la question «existe-t-il un marché mondial ?» peut être abordée, à notre sens, selon deux approches complémentaires plus que concurrentes : d'une part, en partant de l'analyse théorique du marché et d'autre part, en s'appuyant sur les données concrètes concernant le secteur des biens industriels.

Pour des raisons de commodité, nous commencerons notre analyse par l'examen du second point. Pour cela, nous fonderons notre approche sur le point de vue éclairant d'André Sellier (1988).

A la question «existe-t-il un marché mondial ?» il répond que l'on a raisonné, jusqu'ici, comme s'il était légitime de considérer qu'il existe un marché mondial, unique et homogène».

«Mais cela même, quand on étudie les statistiques des divers pays au cours d'une période assez longue, doit être remis en question. S'agissant en particulier des produits industriels, on constate qu'il existe d'une part des échanges entre pays industrialisés et d'autre part des échanges entre les pays industrialisés et ceux qui ne le sont pas, ou peu. Ces deux types d'échanges n'ont pas la même consistance et n'ont pas suivi la même évolution depuis 15 ans», car poursuit-il «les échanges entre pays industrialisés suivent des évolutions stables, orientées dans un certain sens, avec des accélérations et des phases de stagnation, mais sans les bouleversements qui ont affecté les échanges avec les pays non industrialisés».

Or pour cet auteur, «le fait d'avoir mêlé dans une même analyse des phénomènes de nature différente a abouti à une parfaite confusion». Ce point de vue n'est pas spécifique à cet auteur puisque d'autres avant lui ont développé ce point de vue dont notamment Sabine Urban (1979).

Celui-ci repose en fait sur une forme de segmentation du marché mondial qui aboutit à la mise en évidence de différents marchés que nous pouvons schématiquement résumer en :

- marchés des pays développés (stables et donc relativement invisibles) ;

- marchés des Pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) ;
- marchés des pays producteurs de pétrole ou à revenu intermédiaire ;
- marchés du tiers-monde.

Nous verrons que ce découpage sera très apprécié pour la mise en oeuvre d'une politique marketing (le degré d'exigence est plus élevé dans les pays industrialisés que dans les pays du tiers-monde) ; ce qui se traduit concrètement dans l'écoulement des produits de bonne qualité dans les pays industrialisés et des produits de second choix (produits non conformes, révisés, voire avariés ou périmés...) dans les pays du tiers-monde assimilés à des marchés relativement plus dociles<sup>[1]</sup>.

Pourtant, une telle remarque peut aussi s'appliquer dans une moindre mesure au sein du groupe des pays industrialisés : le degré d'exigence du point de vue qualitatif paraît être décroissant entre le Japon, les Etats-Unis, les membres du pays de la CEE.

Le marché le plus exigeant est incontestablement celui du Japon comme le prouve l'affirmation de Schindler (fabricant d'ascenseurs Suisse) selon lequel l'apprentissage des marchés extérieurs est considéré réalisé dès lors que l'on a réussi au Japon, appréhendé comme le marché le plus difficile ou le plus rude et le plus fermé.

La revue Investir-hebdo (1994) confirme cette exigence puisque nous y lisons que «l'intransigeance du client japonais, industriel, ou consommateur, est légendaire... ; il veut ce qu'il y a de mieux et n'accepte aucun défaut de fabrication, martèlent les spécialistes».

La qualité des entreprises étrangères implantées au Japon ou exportant vers ce dernier révèle cette exigence du marché japonais puisque nous n'y trouvons que des leaders mondiaux, qu'ils soient géants (Air liquide, Mercedes, BMW, Michelin ou Nestlé) ou petits (Salomon, Damart, ou Faiveley).

Par conséquent, une telle approche repose sur une analyse empirique consistant à segmenter le marché en plusieurs types de marchés susceptibles de générer une tendance d'évolution significative sur le plan des prévisions et sur le plan des comportements des marchés.

Le concept de cycle de vie international du produit permet de conforter l'existence de marchés multiples ; en effet, J. C Usunier (1985) écrit que «l'entreprise doit se déplacer dans différents pays au fur et à mesure des phases du cycle de vie du produit ; exemple : l'automobile qui est en phase de maturité-déclin en Europe, est en plein stade de croissance dans les pays d'Amérique Latine et en Asie».

Une telle classification permet de dresser le panorama des différents marchés selon les phases du cycle de vie du produit défini par R. Vernon, c'est-à-dire en fonction des potentialités de croissance du marché. Cette démarche est confirmée par les travaux sur la stratégie menés par Desrumaux (1993) qui utilise la théorie du cycle de vie du

produit (qu'il attribue à Théodore Levitt et non à Vernon) pour justifier la remise en cause de l'unicité du marché mondial.

En revanche, une deuxième approche va s'appuyer sur l'analyse théorique du marché à la lumière des derniers développements de l'économie industrielle. La théorie du marché de concurrence pure et parfaite présente des contradictions internes dont nous allons recenser les principales.

La remarque fondamentale formulée par C. Abraham et A. Thomas (1966) est pertinente à relever ; elle est encore d'actualité : «Les unités de production dominantes n'ont aucun intérêt à faire disparaître les entreprises les moins rentables ; le maintien de celles-ci ne justifie-t-il pas des prix de vente élevés générateurs de rentes confortables ? «La culture des entreprises marginales» pour reprendre une expression pittoresque de M. Boiteux s'avère très profitable dans certains secteurs».

Néanmoins, même en partant de l'exigence interne de la théorie de l'équilibre de l'économie concurrentielle dont nous trouvons trace dans la littérature économique, notamment chez Alain Bienaymé, Karl Marx, Walras, F. Perroux et bien d'autres, la vérification est loin d'être assurée.

En effet, pour Alain Bienaymé, cité par C. Abraham et A. Thomas (1966) «des éléments de monopole et de viscosité se glissent de ce fait inévitablement dans la concurrence concrète pour la rendre viable et lui insuffler son dynamisme». La différenciation des produits développée par Chamberlin et Robinson et la concurrence monopolistique confirment largement cette viscosité des marchés (absence de transparence).

D'autres aspects théoriques de l'économie industrielle vont dans le même sens (asymétrie dans l'accès à l'information, théorie des jeux reflétant le comportement des entreprises, etc...).

## **2 - LE LANGAGE GUERRIER DU MARKETING : REFLET DE L'AGRESSIVITE COMMERCIALE**

L'étude documentaire sur le marketing révèle toute une littérature qui met l'accent sur une terminologie s'apparentant au domaine guerrier : à titre d'illustration on parle de campagne, de cible, de stratégie, etc... Ce langage reflète en réalité le contexte dans lequel évolue l'entreprise, marqué par la rude compétitivité qui ne laisse place à aucune marge de liberté en dehors de l'espace permis par la réussite commerciale [2] espace dont la pérennité nécessite le renouvellement du succès commercial, seule source permettant de préserver la viabilité de l'entreprise aussi publique que privée agissant dans le cadre de l'économie de marché. Avant de porter un jugement sur ce langage, il nous semble utile de rappeler le contenu de ce discours. Pourtant, nous précisons qu'il ne s'agit nullement de prétendre recenser de manière exhaustive tous les points de vue de la vaste littérature et de plus

l'intérêt n'est pas aussi évident comme nous le montrons dans le point suivant.

## **2.1 - Revue de quelques références relatives à ce langage guerrier**

Robert Leduc dans le «marketing du nouveau produit», (1975) examine le marketing sous cet angle : en termes de stratégie, de cibles, de campagnes, etc...

Sabine Urban (1979) parle de «contexte actuel de guerre économique internationale».

C'est précisément dans cette perspective que s'insère le point de vue développé par J. J. Lambin (1991) qui rappelle que «l'analyse de la compétitivité devient dès lors une préoccupation centrale du marketing stratégique (Porter 1982) ; de là, poursuit-il, l'origine de l'expression de «marketing guerrier» due à Ries et Trout (1986) qui mettent l'accent sur l'idée de déjouer la concurrence, qui est devenue l'objectif stratégique».

Philip Kotler (1987) et ses deux co-auteurs font référence à ce type de langage lorsqu'ils évoquent «une perspective de guerre mondiale des industries». Ce langage guerrier est particulièrement adapté au cas japonais dont la survie dépend de la capacité de vendre pour pouvoir acheter les matières premières, les produits alimentaires nécessaires (le taux de dépendance des ressources naturelles était de 87 % en 1979, celui de dépendance alimentaire de 56 % en 1979 selon P. Kotler 1987). [3]

C'est pourquoi, cet auteur écrit que «pour ces raisons, le Japon doit sans cesse continuer à développer ses exportations afin de gagner assez de devises étrangères pour avoir les moyens d'importer les produits dont il a besoin chaque année».

Nous pouvons ainsi conclure que le Japon se trouve aussi confronté à la guerre économique, sinon à la guerre pure et simple (militaire) ; ce dilemme est réel et non une simple hypothèse d'école.

Par conséquent, ce langage est quasi-universel ; pourtant cette présentation se voulant agressive et expressive n'est nullement efficace ou stimulante ; ce qui engendre une critique à peine voilée de certains spécialistes du marketing international dont notamment André Sellier.

## **2.2 - Approche critique de ce langage guerrier : le point de vue d'André Sellier (1988)**

Parlant de la politique du commerce extérieur, qui doit être à son tour sobre et discrète, il écrit que «cela suppose encore de renoncer au vocabulaire guerrier qui sévit depuis des dizaines d'années et qui a définitivement cessé d'impressionner ou de galvaniser qui que ce soit. La guerre, la conquête, la campagne, irritent ou font sourire. Et le substitut par le sport, le «challenge» à relever, ne valent guerre mieux».

Du reste, même un auteur aussi averti que Philip Kotler n'échappe pas à cette critique japonaise, car il fut largement influencé par un ouvrage écrit en 1645 par Miyamoto Musashi, un célèbre samouraï : «le livre des cinq anneaux».

La plus représentative des stratégies est probablement la stratégie de l'affrontement pour battre la concurrence sur les différents fronts : Philip Kotler recense en réalité cinq types de stratégies permettant la conquête du marché, il s'agit en l'occurrence des :

- stratégies latérales (créneaux où les concurrents sont faibles = stratégies de créneaux) ;
- stratégies frontales ;
- stratégies d'encerclement ;
- stratégies de contournement ;
- stratégies de guérilla.

Les stratégies latérales se scindent en fait en deux types bien distincts : d'une part, la stratégie latérale géographique et d'autre part la stratégie latérale segmentée.

Pour Kotler, la stratégie latérale géographique consiste pour les entreprises à «s'attaquer à des régions à l'intérieur d'un pays ou dans le monde entier où les adversaires sont inexistantes ou mal implantés». Par contre, la stratégie latérale segmentée repose sur un principe différent à savoir : «identifier, à l'intérieur d'une région géographique donnée, des besoins ou des créneaux non encore exploités par les concurrents».

Cette deuxième catégorie est potentiellement plus puissante que la première. Les stratégies latérales segmentées se fondent, au départ, écrit P. Kotler, sur la satisfaction des besoins du marché et sur la différenciation.

Enfin, cette stratégie latérale illustre de manière éclatante la «philosophie moderne du marketing, qui soutient que l'objectif du marketing est de découvrir des besoins et de les satisfaire».

Parallèlement à ce langage guerrier, il y a lieu de s'interroger sur la pertinence de certaines décisions au regard des différences de culture dont l'importance est révélée par l'internationalisation croissante des économies (la croissance du commerce international plus rapide que celle de la production mondiale, le développement des filiales étrangères). Ce langage guerrier ne correspond pas à un discours qui cadre bien avec la culture nationale du pays considéré (l'une des manifestations de la culture). Le domaine de prédilection de l'influence de la culture est celui de la communication, plus particulièrement au niveau des styles de communication.

A titre d'exemple relevons que des pays aussi différents que les Etats-Unis, les Pays-Bas, ou le Japon acceptent mal la violence verbale si bien tolérée en France.

D'autres aspects sont évoqués relatifs au fétichisme juridique aux Etats-Unis, au «cynisme» combinard érigé en valeur aux Etats-Unis alors qu'il est considéré comme une chose humiliante au Japon et en Allemagne.

Dans le cas de l'Algérie, la référence à certaines représentations ou certains symboles passerait mal dans la communication, c'est notamment le cas du recours à toute référence au sacré, à l'évocation d'un verset, à la présentation des anges dans toute forme de publicité ; c'est à notre connaissance l'une des rares limites à la création publicitaire en Algérie.

L'importance de la culture est perceptible aussi dans la remise en cause du modèle hégémonique occidental bien que cette présentation soit contestable en raison des différences plus fortes entre les Etats-Unis et le Japon qu'entre les Etats-Unis et l'URSS avant son éclatement en décembre 1991.

C'est ce que Philippe d'Iribarne [4] appelle la remise en cause de la croyance au «one best way» en matière de gestion. Il écrit que «la croyance au «one best way» en matière de gestion s'est considérablement érodée». Certes, affirme-t-il, «il faut partout produire efficacement, vendre, moderniser l'appareil productif et pour cela il faut mobiliser les hommes. Mais l'expérience tend à montrer qu'on ne mobilise pas un Américain comme on le ferait pour un Français, un Indien ou un Africain ; il faut trouver pour chaque lieu les voies les plus appropriées».

Cet aspect est évoqué par Robert Kirk, Mueller, dans son ouvrage «l'entreprise et la gestion» 1972, sous l'angle de la mission du manager : «le thème antérieur du manager, produire davantage, plus vite et plus habilement, a-t-il désormais cette 4ème dimension, qui intègre l'éthique de l'innovation : être différent avec succès».

Une telle attitude est largement confortée par les succès croissants de pays d'Asie : du Japon puis de la Corée du Sud et des quatre «dragons», des «cinq nouveaux dragons», de la Chine (bien que le niveau atteint reste très bas). Or, de tels succès obtenus par des sociétés à culture différente permettent de faire l'hypothèse que chacune d'elles a pu résoudre le problème central de la mobilisation des énergies individuelles dans le cadre d'un projet collectif.

La nécessité d'intégrer ou d'inscrire les actions individuelles dans le cadre d'une démarche collective est en fait un impératif universel de la gestion note ce même auteur, qui reprend le point de vue de C. Bernard (1937) cité par Hafsi (1990) selon lequel : «il faut que le travail des hommes soit coordonné et focalisé et que leur volonté de coopération soit stimulée».

Celle-ci est obtenue au moyen de trois outils :

- un outil structurel : ensemble des règles, procédures, ordonnances, traditions qui permettent d'attribuer les responsabilités, d'allouer

l'autorité et les ressources, de répartir judicieusement les tâches, de guider l'action pour l'accomplissement de ces tâches et d'en contrôler la réalisation, de mesurer les performances et de tenir les dirigeants informés de ces performances (Taylor, Chandler, 1962 ; Andrews 1971)

**[5]** :

- un outil de stimulation matérielle ;
- un outil de stimulation idéologique.

Comme le dit Philippe d'Iribarne, «chaque société concilie tant bien que mal les nécessités de la vie collective avec le désir d'autonomie de ses membres ; elle a pour cela ses recettes et elle apprend à chacun à considérer certaines pressions comme légitimes, ou du moins tolérables et d'autres comme inacceptables. Elle sacralise certaines limites, certains interdits, qui pourront paraître étranges en d'autres lieux et laisse libre là où l'on rencontrerait ailleurs des barrières infranchissables».

Ceci confirme bien la relativité des lois dans le domaine social ; chaque société parvient à mobiliser ses membres en recourant à son système de valeur comme le montrait Philip Kotler qui examine l'impact de la culture japonaise pour expliquer la réussite économique du Japon et Michel Albert qui analyse l'effacement de l'individu dans le modèle rhénan.

### **3 - MOBILISATION DES POTENTIALITES NATIONALES ET MARKETING**

L'industrialisation accélérée, liée à la socialisation de l'économie nationale a transformé le paysage économique et social du pays. Cependant, en vue d'accélérer le rythme de réalisation de ce vaste projet social, l'Etat a été amené à mobiliser et sensibiliser les citoyens sur le projet de développement économique et social mis en oeuvre dès 1967.

De même, pour corriger un certain nombre de dysfonctionnements constatés dans la vie économique et sociale, il a conçu des campagnes que nous serions tentés d'assimiler à des campagnes de marketing social. Cette hypothèse est d'ailleurs nettement perceptible dans l'analyse menée par Djillali LIABES (1984) qui relève à ce propos : «plus que jamais la métaphore guerrière est à l'ordre du jour dans le discours étatique de la mobilisation. Toutes les batailles entreprises : «la bataille» pour la production et la gestion, les «campagnes» d'assainissement, les «lutttes» contre l'absentéisme, les «opérations» ponctuelles ou plus amples contre le laisser aller et le manque de civisme, l'entreprise de socialisation- comme respecter les feux de signalisation ou traverser aux passages destinés à cet effet - entrent dans cette stratégie de mobilisation». Nous pouvons y ajouter aussi la «bataille du gaz» menée en 1981-82.

Pour ne reprendre que l'élément absentéisme, nous devons encore admettre que ce fléau social sévit toujours en Algérie. Les statistiques résultant d'une enquête initiée par le Ministère de la Formation

Professionnelle et du Travail, portant sur une population de 100.000 travailleurs en 1980, révèle «qu'on a enregistré en termes de coûts une perte, pour cause d'absentéisme, estimée à plus de 60 millions DA, ce qui correspond à environ un million de journées non travaillées.» (El Moudjahid 26/03/1985).

La répercussion de la crise économique mondiale, alliée à la crise connue dans le secteur des hydrocarbures, a engendré de nouveaux créneaux où se manifeste la mobilisation. Parmi ces derniers, figurent notamment la lutte contre le gaspillage, pour la production, la protection du consommateur (lutter contre la détérioration de la qualité et de l'hygiène des produits), la définition d'un modèle de consommation conforme au niveau du développement économique et social du pays..., l'éducation du consommateur pour l'amener à «consommer rationnellement».

Plus proche de nous, il faut rappeler la campagne publicitaire relative à l'opportunité de payer ses impôts et à la lutte contre l'évasion fiscale. A titre d'exemple, citons le communiqué : «pourquoi payer l'impôt ?» paru dans le quotidien El Moudjahid du 01 Décembre 1993 p. 14.

De même, l'article daté du 06 Janvier 1994, p. 7 «Fiscalité / perception à vue» relève que «c'est à coup de placards publicitaires que le fisc algérien a engagé une lutte contre la fraude fiscale». La description faite de ces «batailles» se rapproche du langage du marketing.

Pour s'en convaincre, il nous suffit de reprendre ce qu'écrit Robert Leduc dans son ouvrage «initiation aux techniques commerciales» (1976) : «le vocabulaire du marketing est volontiers guerrier : on y parle de stratégie, d'impact, de cibles, de campagne ; ce langage martial répond aussi à la réalité de la commercialisation qui est une bataille constante et souvent sauvage». La similitude du langage est évidente.

Pouvons-nous pourtant extrapoler et qualifier la pratique de la mobilisation comme une pratique marketing au sens commercial ? Il semble, compte tenu de la nature des actions menées, que ce ne soit pas le cas. Par contre, celle-ci s'assimile plutôt à un marketing à but non lucratif des services publics.

Pourtant force est de reconnaître que l'évolution de la fonction commerciale traditionnelle, à la fonction marketing actuelle est le produit précisément de cette rude concurrence d'une intensité rare par le passé.

En outre, cette dernière n'est pas étrangère à la recherche d'une plus grande flexibilité qui acquiert un statut nouveau : la flexibilité devient une arme de concurrence plus redoutable que celle constituée par le prix et même celle de l'innovation. Le développement de ces deux idées centrales nous paraît utile pour comprendre la relation de l'entreprise en général et de l'entreprise publique en particulier au marché dans un contexte international dynamique.

## **4 - EVOLUTION DE LA FONCTION COMMERCIALE TRADITIONNELLE A LA FONCTION MARKETING**

Nous abordons l'analyse de cette transition en deux temps : tout d'abord nous ferons un bref rappel historique portant sur la définition des termes commerce, fonction commerciale, distribution puis dans une seconde étape nous analyserons le concept de marketing, comme le prolongement logique de la fonction commerciale inhérent au risque croissant des échecs commerciaux notamment lors du lancement des produits (voir la synthèse des travaux effectuée par J. J. Lambin, 1991).

### **4.1- Rappel sémantique sur le commercial, la fonction commerciale, la distribution**

La recherche documentaire nous a permis de relever la définition des termes commerce, distribution et fonction commerciale et par la même de constater les liens et divergences recouvrant ces notions. Le commerce est défini par H. Lanfenburger cité par Boukrami (1977), «comme la distribution organisée des biens et services demandés par les consommateurs».

Pour P. Avril, dans son ouvrage «la théorie sommaire de la distribution», le commerce se distingue de la distribution et de la fonction commerciale, le commerce comprend en effet l'ensemble des fonctions distributives auxquelles il faut ajouter «l'ensemble des actions mises en oeuvres pour faire coïncider à tout moment et à chaque stade l'état d'offre d'amont et l'état de demande d'aval».

Du reste, précisons que la distribution elle-même inclut les fonctions spatiales, les fonctions temporelles (les premières concernant le transport, le tri, l'assortiment et le groupage des marchandises ; les secondes incluant le stockage et son financement). Le commerce constitue un ajustement permanent entre l'offre et la demande. Cette distinction se retrouve chez les deux auteurs Eric Langeard et Janine Meyer (1975).

En effet, selon ces derniers, «le processus de distinction résulte de la séparation dans le temps et dans l'espace des phases de production et de consommation d'un produit». Pour relier ces deux phases, il est nécessaire d'assurer un ensemble de fonctions distributives scindées en deux catégories :

\* fonctions distributives, elles comprennent «toutes les fonctions relatives à la manipulation physique des produits le transport, le fractionnement, le stockage, le conditionnement, l'assortiment ...».

\* fonctions commerciales elles «englobent toutes les autres fonctions dont le dénominateur commun est de ne pas être liées à la manipulation physique des produits et le groupage des commandes».

Dans la littérature consultée, nous avons trouvé une définition de la fonction commerciale qui mérite d'être relevée en raison de sa forte similitude avec celle du marketing qui sera présentée dans la suite de notre travail. En l'occurrence il s'agit de celle de J. Mailhot, R. Concis et

J. Boureau dans leur ouvrage «l'organisation de l'entreprise» pour lesquels, «la fonction commerciale a précisément pour rôle d'organiser les relations entre l'entreprise et le marché, en vue de la réalisation de ses ventes».

A partir d'une telle définition, on peut objectivement distinguer deux sous-fonctions :

- fonction approvisionnement ;
- fonction distribution ou fonction commerciale proprement dite.

Par conséquent, il ressort de ce rappel que le commerce dépasse largement la simple distribution des produits car il intègre toutes les actions se proposant d'assurer un équilibre dynamique de l'entreprise et de son marché. Or, c'est là une des conditions de la survie de l'entreprise dans le cas de l'économie de marché.

Cette condition fondamentale renforcée par la concurrence de plus en plus forte a impliqué l'ajout d'une nouvelle démarche à la fonction commerciale traditionnelle donnant naissance au marketing.

### **Le concept de marketing**

Le concept de marketing n'est pas immuable mais au contraire évolutif en relation étroite avec le stade de développement économique atteint. D'une conception restrictive du marketing attribuant à ce dernier la recherche de débouchés pour les produits existants, valable dans les années 1950, on est passé à une conception intensive du marketing à partir des années 1960. Selon cette dernière, «la tâche du marketing est d'adapter les produits aux besoins de la clientèle» (Kotler, 1977).

Théodore Levitt (1960) a montré la pertinence de l'orientation fondée sur les besoins.

Les définitions du marketing sont fort nombreuses dans la littérature consacrée à ce domaine. Nous nous contenterons de citer la définition avancée par l'auteur de référence du marketing à savoir Philip Kotler et celle de certains spécialistes du marketing qui se sont davantage dépensés dans la recherche de la finalité du marketing.

Pour P. Kotler (1977), «le marketing est l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur les clients sélectionnés de façon rentable».

Pour J. G. Mérigot, dans la préface de l'ouvrage de J. J. Justeau «objectifs et méthodes du marketing». «La raison d'être du marketing est la recherche permanente de l'adéquation de l'entreprise à son marché en prenant en considération la demande par priorité à l'offre». En vue de cet objectif, la création et l'adaptation des produits et des services par l'entreprise exigent la connaissance qualitative et quantitative de la demande actuelle et plus encore future ; c'est-à-dire la connaissance grâce à l'emploi des techniques appropriées, des achats, des besoins et des désirs reconnus ou pressentis des

utilisateurs, de leurs aspirations, de leurs motivations d'achat ou de refus, de leur satisfaction et insatisfaction vis-à-vis de ses produits mais également de ceux de ses concurrents.

Aussi, pour cet auteur, le marketing constitue à la fois :

- une démarche novatrice et prévisionnelle ;
- une pratique de techniques rigoureuses ;
- un système de gestion.

Cependant, la naissance du marketing dans l'économie de marché de type capitaliste obéit à la logique des mécanismes de fonctionnement d'un tel système économique. Aussi a-t-on fini par identifier marketing et système capitaliste ; le marketing devenant en quelque sorte un élément indissociable du capitalisme développé. Cette extrapolation, longtemps admise comme vérité, a été remise en cause par l'expérience de certains pays socialistes, avant leur effondrement qui ont introduit les techniques marketing en vue de renforcer l'efficacité du système socialiste, ceci à partir d'une étape avancée de leur développement économique.

Du reste, même les pays en voie de développement ne peuvent se passer de l'emploi de certaines techniques du marketing tant sur le plan interne que sur le plan externe. La caractéristique essentielle du commerce extérieur des pays en voie de développement est de s'aligner sur les pratiques en vigueur sur le marché mondial, obligation que les pays socialistes ont mis en oeuvre depuis une période assez éloignée (Miraoui, 1977).

L'ONUDI a d'ailleurs formulé la problématique du marketing dans les pays en voie de développement, plus précisément in «organisation de la commercialisation et stratégie à appliquer en la matière dans les pays en voie de développement» Nations-Unies 1976, ouvrage dans lequel cette organisation propose même une définition (en page 9).

Le marketing peut être d'une grande utilité dans la lutte contre les préjugés et aversions éprouvés pour des produits locaux des pays en voie de développement par les citoyens de ces même pays (citons l'exemple de l'aversion du consommateur algérien à l'égard du pamplemousse).

Cet aspect concerne directement l'étude de la consommation et notamment son volet motivation. A ce sujet Ibn Khaldoun a fait oeuvre d'une grande innovation dans l'appréhension de la consommation ; son analyse mérite d'être reprise.

Du reste, Karl Marx étudie dans «l'introduction à la critique de l'économie politique» le rapport existant entre production, distribution et consommation. Le caractère objectif est remis en cause.

L'analyse critique de la consommation est le fait d'auteurs comme le sociologue Jean Baudrillard (1968, 1972).

Patrice Grevet (1976) résume la conception de Baudrillard : «la consommation, pour une part de plus en plus importante (à la limite totale, parfois chez Baudrillard) ne saurait s'expliquer par référence aux fonctions «apparentes» des objets consommés (moulin qui sert à moudre le café, la voiture qui sert à transporter, etc...). La consommation opérerait d'abord au niveau idéologique et selon une logique de la différenciation sociale. La consommation tendrait à s'organiser comme un système de différenciation sociale par des signes, ces signes fonctionnant à l'intérieur d'un langage imposé par la société (la consommation de tel objet comme signe de richesse, de puissance, appartenance à tel groupe social, etc...)».

Le caractère aliénant de la consommation dans les pays développés est encore plus accentué dans les pays en voie de développement en raison même du sous-développement se manifestant par des structures sociales fort tendues dans la plupart des cas.

Ainsi, l'analyse critique de la rationalité supposée de la consommation est encore plus appropriée aux sociétés des pays en voie de développement. Ibn Khaldoun a parfaitement analysé cet aspect à travers la quête du dominé de vouloir s'identifier à celui qui l'a dominé et qu'il prend comme référence (recherche visant à copier le comportement, les habitudes).

Par conséquent, le marketing né dans les économies capitalistes développées, est d'une grande portée même dans les pays à économie sous-développée, même organisée de manière planifiée comme c'est le cas de l'Algérie jusqu'en 1989 où l'accent est plus particulièrement mis sur la publicité, l'étude de la consommation et l'étude de la qualité et de l'hygiène des produits. A titre d'exemple, l'étude de la consommation reçoit un intérêt depuis plus d'une décennie.

Rappelons que l'article 18 du 1er Plan Quinquennal indique que : «durant le plan quinquennal 1980-84, l'évolution de la consommation doit tenir compte des objectifs d'amélioration des niveaux de consommation individuelle et collective ; elle doit, en outre, exprimer les choix et priorités de la politique économique et sociale pour la couverture des besoins prioritaires de la population. Dans cette perspective, un budget familial type sera élaboré».

Les enquêtes menées en Algérie sont peu nombreuses dans ce domaine, il s'agit de :

- l'enquête AARDES sur la consommation et le budget des familles, 1967-68
- l'enquête du Ministère de l'Agriculture et de la Révolution Agraire (MARA) en 1976
- l'enquête nationale sur les dépenses de consommation alimentaire des ménages 1979-80 ;
- l'enquête sur l'évolution quantitative et qualitative de la consommation alimentaire en Algérie ;

- l'enquête sur l'évolution générale des dépenses des ménages pour l'ensemble du pays.

L'étude de la consommation constitue probablement le terrain de prédilection où le recours aux techniques du marketing s'avère indispensable en Algérie (techniques d'investigation recourant à différentes disciplines : économie, sociologie, psychologie, etc...).

Enfin, l'accent mis sur l'urbanisme commercial mérite d'être relevé depuis le 2ème plan quinquennal 1985-89 bien qu'il demeure limité à de simples déclarations d'intention sans suite sur le plan pratique.

### **La flexibilité, nouvelle arme de concurrence**

La flexibilité constitue une arme de concurrence aussi rude que celle de l'innovation ou celle plus ancienne des prix ou encore celle de la publicité. Avec la différenciation des produits, la concurrence devient «contrôlable» ; la structure de concurrence monopolistique est la structure qui «permet une véritable approche marketing laquelle, ne se limite pas à la concurrence par les prix (seule forme de concurrence reconnue et étudiée par les économistes classiques) mais met en oeuvre d'autres modes de concurrence» (concurrence par la publicité, par l'innovation, etc...) [61] constatent Eric Langeard et Janine Meyer (1975).

Les deux formes de concurrence sont :

- la concurrence «intratype» (classique)
- la concurrence «intertype».

Selon les deux auteurs, «cette de forme concurrence est d'autant plus insidieuse et plus difficile à cerner». D'ailleurs «le manque de vigilance d'une approche commerciale traditionnelle a été assimilé à une forme de myopie par T. Levitt (1962) en raison de l'étroitesse de son champ d'investigation.

Aussi, pour éviter ce piège, «l'approche marketing conduit l'entreprise à recenser périodiquement les acteurs de son univers concurrentiel», précisent ces mêmes auteurs.

Dans un article du MOCI (n°869, 1989), il est noté que «la concurrence inter-secteurs, qui fait que l'on privilégiera le budget vacances, par rapport à un achat d'automobile, est également une nouvelle donne».

La flexibilité devient une donnée de nature stratégique parce qu'elle détermine le degré de compétitivité dans les secteurs hautement concurrentiels (secteurs les plus exposés à la concurrence internationale). Le manque de ressources permet d'entraîner le besoin de flexibilité stratégique ; d'ailleurs, la thèse défendue par P. Kotler (1987) consiste à dire que la flexibilité stratégique reste la clé de presque toutes les infiltrations japonaises sur le marché mondial.

Cette flexibilité prend de plus en plus d'importance en raison de la tendance croissante à la tertiairisation des activités économiques.

Cette tertiariation n'est pas simplement l'aboutissement des trois secteurs économiques (primaire, industriel et tertiaire) développés par Jean Fourastié et Colin Clark ; elle dépasse largement ce phénomène de transfert du secteur industriel vers le secteur tertiaire (des services) puisque ce processus inclut aussi une tertiariation de plus en plus poussée de la production elle-même y compris donc dans le secteur industriel.

Cette tendance vers une tertiariation généralisée est définie par Mario Amendola (1983).

Par «tertiariation», il n'entend pas «seulement une simple extension des activités commerciales et de services par opposition aux activités intégralement industrielles, mais une tertiariation du processus de production lui-même, qui, par ailleurs, ne sera pas sans conséquence sur les structures des activités économiques et sociales et sur le système de marché».

Or, un tel processus de production permet de donner tout son sens au concept de flexibilité. Selon ce même auteur, le concept de flexibilité est entendu comme «une capacité de procéder à des innovations continues dans les caractéristiques des produits et de réussir, en même temps, à adapter les systèmes d'organisation, de gestion, et les politiques commerciales aux mutations de l'environnement».

Cette adaptation ou flexibilité peut être interprétée comme la capacité à choisir entre différentes directions, et non seulement l'aptitude à rationaliser un chemin prédéterminé». Or, une telle mutation s'accompagne progressivement «par le passage d'une économie du produit à une économie de la fonction» selon Jean Alain Héraud (1983).

Pratiquement, tous les auteurs en marketing comme en économie industrielle évoquent ou développent largement cette qualité devenue stratégique. Sans doute H. Igor Ansoff (1986) est l'un des premiers à développer cet aspect en parlant expressément de la flexibilité de la forme organisationnelle.

Sabine Urban (1979) quant à elle, donne une définition de la flexibilité de l'entreprise en fonction des inflexions de trajectoires imposées par l'environnement. La flexibilité est un élément de réduction du risque qu'implique tout engagement international ou non».

Philip Kotler (1987) lui aussi note que le succès du Japon est lié à la flexibilité. L'ouvrage collectif sous la direction de P. Cohendet et P. Llenéna (1989) apporte un éclairage analytique sur cette question. Aussi, nous nous proposons d'en faire un point de départ pour une présentation de type analytique de la notion de flexibilité.

G. Lauzavecchi et D. Mazzoni (1983) relèvent de leur côté le passage «de l'industrie du produit» à « l'industrie de la fonction" c'est-à-dire à une industrie qui tend non pas à la définition du produit mais celle de la

fonction à remplir, ce qui entraîne à son tour, la définition d'une série de nouveaux produits.»

Il en découle une grande importance accordée à l'approche marketing (l'association recherche-industrie-marketing-services devient nécessairement plus étroite). Le cercle vicieux de l'innovation à tout prix pousse les entreprises à accélérer la durée de vie du produit. Comme le rappelle Akio Morita le président de Sony jusque 1994, «au Japon, si vous ne cannibalisez pas vos propres produits, la concurrence s'en chargera pour vous».[7]

Dans cette perspective, «cette recherche effrénée de l'innovation à tout prix a ainsi poussé les meilleures entreprises japonaises à devenir les reines de la flexibilité et de la recherche appliquée». On parle alors de culture «shinhatsubai» (tout nouveau).

Bernard Bobe (1991), fait le même constat, à savoir que «l'innovation est devenue le leitmotiv de la gestion des entreprises», mais précise-t-il, «encore réputées pour copier, les entreprises japonaises sont devenues de plus en plus innovatrices et deviennent créatrices. Elles détiennent désormais plus de 20 % du marché mondial des produits à hautes technologies c'est-à-dire des produits à fort contenu en R. D. Depuis 1985, le Japon dépose plus de brevets que l'Allemagne, la France et la G. B....réunies».

Nous ne pouvons terminer ce point sans noter l'impact de l'innovation accélérée dans, les pays développés sur les pays en développement comme l'Algérie, dont le plus important est sans doute le problème de la disponibilité des pièces détachées, mais aussi leur coût.

Transformation de l'entreprise industrielle en entreprise «méta-industrielle».

Selon les travaux FAST, l'entreprise connaît une transformation profonde consistant dans le passage d'une entreprise de type industriel à une entreprise de type «méta-industriel».

L'entreprise «méta-industrielle» se caractérise par la tertiairisation interne et externe de son système de production, par la pénétration massive de technologies «immatérielles», par sa transformation en «réseaux d'unités» de conception et de production d'un «package» de sciences et de services de petites dimensions, par des liens plus étroits avec les utilisateurs, par des marchés mondiaux à segmentation fine, par des ressources humaines hautement qualifiées, etc...».

### **Approche analytique du concept de flexibilité :**

Les grilles d'analyse de la flexibilité sont nombreuses, à savoir notamment :

- la flexibilité technologique ;
- l'effet d'irréversibilité d'une décision ;
- la flexibilité «interne» et la flexibilité «externe» ou flexibilité organisationnelle et flexibilité décisionnelle.

Ces trois critères majeurs permettent de cerner la notion de flexibilité. Chacun d'eux constitue un angle d'approche de ce phénomène et proposera sa vision et donc sa solution pour renforcer le degré de flexibilité. C'est pourquoi nous retiendrons cette classification à trois niveaux.

### **La flexibilité technologique**

La taxonomie de la flexibilité proposée par Gerwin et Leung met en relief cinq dimensions ou niveaux concernant la flexibilité technologique.

Pour Benjamin Coriat et Robert Boyer (1989) ces cinq catégories introduites par Gerwin et Leung distinguent en effet, plusieurs attributs de la flexibilité technologique qui peuvent être résumés par les cinq concepts suivants :

-Design change flexibility : capacité de modifier rapidement le processus pour changer les caractéristiques à imprimer à une pièce ;

-Mix flexibility : possibilité de fabriquer simultanément un ensemble de produits ayant des caractères de base communs. Il faut préciser que ces deux premiers attributs correspondent en fait au modèle de la monotecnologie et des multi-produits ;

-Part flexibility : possibilité d'ajouter ou de retrancher une pièce du processus sans coûts supplémentaires.

-Volum flexibility : capacité du système à faire face aux fluctuations d'une pièce en modifiant les rythmes et les temps de passage et d'engagement des outils.

-Routing flexibility : une machine étant bloquée, en panne ou saturée, capacité automatique de diriger la pièce vers un espace de travail et une machine libres et prêts à être engagés.

Ces cinq aspects ne peuvent se détacher de l'évolution ou plus exactement de la véritable révolution technologique entraînant de plus en plus de systèmes automatisés pouvant être reprogrammés en fonction des besoins ressentis (demande) grâce aux technologies électroniques de traitement des données (en temps réel).

Cette nouvelle approche vient remettre en cause la conception traditionnelle de la structure industrielle plutôt rigide ainsi que l'organisation de la production fondée sur la division des tâches et le travail à la chaîne (spécialisation de Taylor) dont la plus éclatante illustration est celle du fordisme qui a permis au début des années 1920 de réaliser de grands progrès dans le domaine de la productivité.

Ainsi, on aboutit à la notion d'ateliers flexibles que B. Coriat et R. Boyer (1989) analysent «comme un atelier multi-produits (mais utilisant une seule et même technologie) la flexibilité technologique apparaît comme un moyen pour compenser l'instabilité due aux nouvelles caractéristiques de la demande».

Ces auteurs précisent que «le défi actuel de «différenciation» (qui rend l'existence des technologies flexibles tellement vitale) force les firmes à devenir des firmes «multi-produits». Mais la production continue à être réalisée par un système technique flexible mais unique. Ce type de firmes (mono-technologie, multi-produits) n'est pas incorporé dans le système chamberlinien ni non plus dans l'analyse néo-classique traditionnelle.

J. A. Héraud (1989) nous fournit un exemple de flexibilité technologique à savoir la conception d'équipement énergétique mixte. Or, affirme-t-il, «un équipement énergétique mixte ou une chaîne de production permettant le panachage de séries de produits présente un surcoût par rapport aux solutions traditionnelles». Ainsi, poursuit-il, dans les grandes industries de montage, une unité de production «flexible» coûte généralement 20 à 30 % plus cher que la version «fordienne».

Par conséquent, la recherche de la flexibilité technologique vise à pallier aux aléas de la demande (la volatilité de la demande est une donnée caractéristique de l'économie actuelle) ; elle constitue donc une réponse à l'instabilité de la demande.

### **Le degré d'irréversibilité d'une décision**

La flexibilité [8] se traduit par un degré plus ou moins élevé d'irréversibilité d'une décision. Intuitivement, nous ressentons bien le besoin d'avoir toute l'information en main avant de prendre une décision ; or une telle attente n'est pas toujours possible en raison de la forte compétitivité sur le marché notamment sur les marchés extérieurs.

Marc Willinger (1989) parvient à mesurer l'effet irréversibilité d'une décision par la valeur d'option que l'agent économique est prêt à payer. Il retient que «pour un état donné de l'information, il est clair qu'à coût identifié, les agents préfèrent choisir l'alternative la plus flexible en vertu de la règle de bon sens : «qui peut le plus, peut le moins».

Du reste, «même dans l'éventualité où une indifférence se manifeste entre les alternatives, l'agent économique est généralement prêt à payer un certain montant en faveur des alternatives flexibles». Pourtant, reconnaît Jacques Thépot (1989), «dans une situation de jeu, il n'est pas toujours possible de décomposer l'effet d'irréversibilité d'une décision (qui modifie le champ des possibles ultérieurs) et l'effet de l'information (attendre pour disposer d'une meilleure information), ceci compte tenu du rôle stratégique que joue l'information dans un jeu».

Dans la même perspective. Olivier Favereau (1989) définit la flexibilité de la manière suivante :

- «la flexibilité est la propriété qu'ont ou que peuvent avoir les environnements internes des systèmes autonomes, de stimuler et d'orienter leur capacité d'apprentissage, pour préserver et accroître leur marge de manoeuvre, face aux perturbations de leur environnement externe».

Ce résultat est obtenu, soit par une stratégie purement «individuelle» du système - et l'on parlera de «flexibilité décisionnelle», soit par un aménagement contractuel (au sens large) avec les stratégies individuelles d'autres systèmes - et l'on parlera de «flexibilité institutionnelle». Du reste, précise Favereau, «le lien entre flexibilité et capacité d'adaptation n'est pas nouveau. Par exemple, pour Boyer «la flexibilité se définit très généralement comme l'aptitude d'un système ou d'un sous-système à réagir à diverses perturbations».

En outre, la typologie proposée par Silvestre (1989) mécanique (organique) structurel apparaît relever plus du niveau macro-économique et holiste «le point de vue de Sylvestre est davantage orienté vers une typologie du changement social».

Le marché du travail japonais fournit un exemple particulièrement éclairant sur la notion de flexibilité telle que nous venons de l'aborder.

Voici ce que note O. Favereau (1989) : «Notre grille de lecture permet de rendre compte de la singularité du marché du travail japonais, exemple à peu près parfait de la rigidité externe de l'emploi (avec le système de l'emploi à vie dans les grandes entreprises) ; c'est aussi une figure exemplaire de la flexibilité interne par divers procédés : rotation des postes, mobilité inter-établissements, polyvalence des qualifications, dépendance du salaire par rapport à l'âge et indépendance par rapport au poste, variabilité du salaire en fonction des résultats de l'entreprise, autonomie des groupes de production pour ne parler que de la gestion du personnel productif. Il faudrait aussi faire entrer en ligne de compte l'aptitude peu commune des entreprises japonaises à adapter leurs choix de produits en fonction des tendances anticipées du marché».

Cette analyse est largement corroborée par celle d'autres auteurs dont notamment P. Kotler et ses co-auteurs (1987).

### **Distinction entre flexibilité externe et flexibilité interne**

P. Cohendet et P. Llenena (1989) proposent cette distinction : «la flexibilité «externe» qualifie la position de la firme vis-à-vis des informations en provenance de l'environnement ; la flexibilité «interne» qualifie le degré de contrôle de la firme sur ses structures productives».

Ces deux auteurs précisent leur pensée en parlant de «flexibilité externe (décisionnelle) et de flexibilité interne (organisationnelle)». Mario Amendola (1983) appréhende de cette manière le concept de flexibilité «puisqu'il entend par là, une capacité de procéder à des innovations continues dans les caractéristiques des produits et de réussir, en même temps, à adapter les systèmes d'organisation, de gestion et les politiques commerciales ; elle peut être interprétée comme la capacité de choisir entre différentes directions, et non pas seulement l'aptitude à rationaliser un chemin prédéterminé».

Pourtant, cette grille de lecture n'envisage nullement l'insertion du «juste-à-temps» (méthode Kanban -appliquée chez Toyota dite aussi

méthode des flux-tendus) dans cette problématique de la flexibilité.

En effet, en nous limitant au seul article de Michel Greif (1990), nous constatons qu'une telle méthode permet d'assurer une flexibilité d'autant plus grande - que le système de production est doté d'ateliers flexibles - par rapport à la volatilité de la demande. [9]

La définition donnée par M. Greif mérite d'être citée pour mesurer le lien entre cette méthode et le renforcement de la flexibilité de l'entreprise : l'expression «juste à temps» signifie que le producteur (ou le transporteur) produit (ou livre) la quantité strictement nécessaire pour satisfaire au bon moment les besoins effectifs de son client. L'équation fondamentale du «juste à temps» est donc production = demande. Appliquée de proche en proche à l'ensemble du système logistique, elle entraîne un fonctionnement sans stock, à l'exception des pièces en cours de production ou de transport ; le juste à temps correspond donc à l'idée de «zéro-stock».

En d'autres termes, cette méthode entretient une relation directe avec la flexibilité de l'entreprise puisque l'entreprise n'ayant aucun stock mort, est moins soumise aux aléas du marché.

Par conséquent, la flexibilité devient une arme redoutable au même titre que l'innovation ou même le prix. Pourtant, l'interactivité de ces trois facteurs est un élément qui renforce le poids de la flexibilité ou plus exactement l'impact réel d'une plus grande flexibilité de l'entreprise. L'exemple du Japon est à cet égard très significatif de la relation étroite existant entre l'innovation, le prix et la flexibilité (P. Kotler 1987, Morita Aoki). Ce caractère stratégique de la flexibilité est renforcé par la mondialisation de l'économie, se traduisant par une concurrence de plus en plus vive.

Philip Kotler (1987) confirme la place centrale occupée par la flexibilité stratégique pour les trois raisons suivantes :

- l'incertitude de l'entreprise face à son environnement ;
- l'environnement en ébullition : «les clients et la concurrence sont sujets au changement : les clients peuvent substituer un produit à un autre, les concurrents peuvent changer de stratégie». (Il va de soi qu'un environnement turbulent contribue à l'incertitude d'une entreprise).
- le manque de ressources (engendrant le besoin de flexibilité stratégique).

Du reste, cet auteur va encore plus loin dans la détermination du rôle central joué par cette flexibilité stratégique, tout au moins pour le cas du Japon puisqu'il écrit (p. 199) que «la thèse que nous avançons est celle que la flexibilité stratégique reste la clé de presque toutes les infiltrations japonaises sur le marché mondial».

Au delà de cet exemple, nous pouvons aussi insérer à ce niveau le lien entre exportation et culture, développé par Sabine Urban (1979) nécessitant la reconnaissance d'une certaine souplesse ou flexibilité

pour pouvoir s'adapter au contexte culturel des agents économiques étrangers en négociation d'affaires avec l'entreprise considérée.

Selon cet auteur, «dans la phase d'interprétation des données et de formulation des recommandations ultérieures - rappeler que les «lois» économiques sont toujours conditionnelles et contingentes, que les réactions des agents diffèrent selon les pays ; que les sensibilités nationales peuvent être heurtées par des agissements sans significations péjorative ailleurs, que la morale des affaires a une teneur élastique».

## CONCLUSION

Le lien entre commerce extérieur et marketing international est ainsi très étroit non seulement dans les économies de marché développées de type occidental mais aussi des pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) ainsi que des pays en voie de développement.

L'entrée de l'économie algérienne dans l'économie mondiale et sa participation à la division internationale du travail rendent nécessaire l'adaptation des approches et des instruments du marketing international pour rendre efficient ou performant le commerce extérieur et concrétiser la volonté de considérer le commerce extérieur comme une sphère d'activité à caractère stratégique comme l'ont exprimé différents auteurs algériens depuis 1980, comme Mahmoud Ourabah (1982), Abdelatif Benachenhou (1982) ou Abdelmadjid Bouzidi (1987).

Pourtant, la lecture que nous venons de mener sur ce lien général entre commerce extérieur et marketing international permet de montrer toute l'ampleur et la difficulté de la tâche restant à accomplir par les entreprises tant publiques que privées algériennes pour s'aligner sur les pratiques internationales et devenir de la sorte compétitives.

Enfin, c'est de cette capacité d'adaptation aux exigences et aux pratiques internationales que dépendra la viabilité non seulement des entreprises publiques mais aussi des entreprises privées algériennes.

## Références bibliographiques

KOTLER P., 1977. Marketing management. Analyse, planification et contrôle. *Publi-union. Paris*

KOTLER P., 1987. Marketing demain. *Les éditions d'organisation. Paris*

KOTLER P., FAHEY H., SAMKID-JATUSRIPITAK, 1987. La concurrence totale : les leçons du marketing stratégique japonais. *Les éditions d'organisation, Paris.*

SELLIER A., 1988. Le dossier des échanges industriels français, *Jupiter, Paris.*

USUNIER JC., 1985. Management international, *PUF, Paris.*

DESRUMEAUX A., 1993. Stratégie. *Dalloz, Paris.*

ABRAHAM C., THOMAS A., 1966. Micro-économie et décisions optimales dans l'entreprise, *Paris*.

URBAN S., 1979. Réussir l'exportation *Dunod, Paris*.

LAMBIN J. J., 1991. Le marketing stratégique, fondements, méthodes et applications, *Mac Graw Hill, Paris*.

BOUKRAMI S. A., 1977. Politique et structures commerciales de l'Algérie. *Thèse de Doctorat d'État, Alger*.

LANGÉARD E., MEYER J, Principes et pratiques du marketing. *PUF, Paris*.

BAUDRILLARD J., 1968. Le système des objets. *Gallimard, Paris*.

BAUDRILLARD J., 1972. La société de consommation, *Gallimard, Paris*.

GREVET P., 1976. Besoins populaires et financement public, *Editions sociales, Paris*.

HAFSI T., 1984. L'entreprise publique. *Economica, Paris*.

HAFSI T., 1990. La gestion de l'entreprise publique. *OPU, Alger*

LIABÈS D., 1984. *Capital privé et patrons d'industrie en Algérie 1962-1982*. CREAD, Alger.

MIRAOUI A., 1977. *L'approche marketing dans une économie socialiste planifiée : l'exemple de l'URSS*. Thèse de doctorat de 3ème cycle- Lille I.

LARUE DE TOURNEMINE R. (SOUS LA DIRECTION DE) 1983. L'innovation vers une nouvelle révolution technologique. *La documentation française, Paris*.

SCHUMPETER J. E., 1942. Capitalisme, socialisme et démocratie. Edition Payot, Paris.

AMENDOLA M., 1983. Un changement de perspective dans l'analyse du processus d'innovation, In l'innovation : vers une nouvelle révolution technologique. Sous la direction de Régie Lame de Tournemine). La Documentation Française. Paris

HÉRAUD J. A., 1983. Crise et évolution technologique. In l'innovation : vers une nouvelle révolution technologique. Sous la direction de Régie Lame de Tournemine). *La documentation française, Paris*.

ANSOFF H. I., 1968. Stratégie du développement de l'entreprise. Editions Hommes et Techniques.

BOBE B., 1991. Diagnostic de la fonction Recherche et Développement. In *Revue Française de Gestion*. septembre - octobre 1991.

COHENDET P., LLÉNÉNA P., 1989. Flexibilité, information et décision. *Economica, Paris*.

CORIAT B., BOYER R., 1989. De la flexibilité technique à la stabilisation. In flexibilité, information et décision, *Economica Paris* (sous la direction de Cohendet

et Llénéna P.).

HÉRAUD J. A., 1989. La polynergie, un exemple de transmission des contraintes de flexibilité. In flexibilité, information et décision. Economica, Paris (sous la direction de Cohendet P. et Llenéna P.)

WILLINGER M., 1989. *Flexibilité et valeur de l'information* .

*In flexibilité, information et décision*. ECONOMICA, PARIS (SOUS LA DIRECTION DE COHENDET P. ET LLÉNÉNA P.).

FAVEREAU O., 1989. *Valeur d'option et flexibilité*. In *flexibilité, information et décision*. Economica, Paris (sous la direction de Cohendet P. et Llénéna P.).

Encyclopédie du Management. TOME 1 VINBERT 1992.

## Notes

---

**[\*]** Maître de Conférences à l'Institut des Sciences Commerciales - Université d'Oran.

**[1]** C'est le cas notamment des médicaments, des voitures, etc...

**[2]** Pour Philip Kotler, la compétitivité globale n'est pas suffisante sans une stratégie marketing.

**[3]** Pour P. Kotler, Le facteur de succès est que «Le Japon comprit très vite le rôle décisif joué par la planification marketing stratégique». Cet auteur note dans le même sens que «l'une des clés du succès japonais tient au sens marketing mis en place par les organismes gouvernementaux pour préparer les entreprises japonaises à l'intensification des exportations».

**[4]** Dans la Revue française de gestion n° 64 - sept. oct. 1987, p. 6.

**[5]** Cité par Hafsî (1990).

**[6]** B. Coriat et R. Boyer (1989) dans l'ouvrage collectif «flexibilité, information et décision» parlent de forme moderne de concurrence : «Avec la forme moderne de concurrence qui se fait en termes de capacité des firmes à offrir simultanément (et donc à produire) une variété de produits, «fixer» des conditions de production de chaque variété dans une «combinaison» productive spécifique à chaque moment ; chaque combinaison étant elle-même établie pour une taille donnée du marché. En d'autres

termes, le défi actuel de «différenciation» (qui rend l'existence de technologies flexibles tellement vitale) force les firmes à devenir des firmes «multiproduits».

- RK Mueller dans «l'entreprise et la gestion de l'innovation» (1972) écrit que «l'innovation technologique se trouve, selon le Dr Donald A. Schon, de plus en plus reconnue comme instrument principal si ce n'est comme l'instrument principal dans la concurrence entre compagnies»

- L'OCDE (1986) rappelle que selon le manuel de FRASCATI «l'innovation est une idée transformée en quelque chose de vendable».

- Pour O. Gelinier (1972), enfin, «l'invention technique ne devient innovation que si elle triomphe sur un marché».

- 200 nouveaux modèles de Walkman introduits au Japon en 1992, soit un par semaine pour chacun des quatre concurrents, Sony, Matsushita, JVC, Toshiba.

Seiko lance 60 modèles de montres chaque mois (soit deux nouveaux modèles par jour en moyenne). R. Larue de Tourmenine (1983) observe que «l'innovation et la concurrence qu'elle insuffle dans l'industrie contemporaine sont plus riches de la description qu'en donnait J. E Schumpeter dans «capitalisme, socialisme et démocratie» que du simple monde de la concurrence parfaite ou imparfaite décrit dans les manuels».

**[7]** Dans la Revue Française de Gestion n° 2321, 1993.

**[8]** Le dilemme technologie flexible et fonctions de coût est soulevé par J. A. Héraud. Un compromis doit être instauré entre flexibilité et productivité, ces 2 éléments sont en opposition : «une flexibilité élevée suppose une productivité faible : la situation typique correspond à l'existence d'une petite échelle de production ou de production unitaire. Symétriquement, une faible flexibilité correspond à une production de masse fordienne : la situation typique correspond à la production de masse fordienne d'un produit stable et hautement standardisée».

**[9]** L. Dubois (1980), observe que «les modifications profondes de la demande donnent au marketing direct un rôle particulier. Sa capacité à traiter des demandes individuelles, personnalisées, grâce aux bases de données de plus en plus fines et de mieux en mieux «renseignées» et la flexibilité de la démarche qu'il permet (possibilité de réagir rapidement, de modifier à tout moment un plan de campagne) sont deux atouts majeurs face à la variété et la volatilité des demandes qui caractérisent l'évolution des marchés.

A. de Vulpian, PDG de la COFREMCA affirme dans le MOCI (n° 869, 1989) : «fidéliser le consommateur est de plus en plus une illusion. Il faut désormais parler de

reconquête d'un consommateur versatile et qui bouge sans cesse» et confirme ainsi le caractère volatile de la demande.