

HABIB BENBAYER [*], ABDELAZIZ SALEM, ALI TOUBACHE

Les pratiques des entreprises à l'exportation : premiers éléments d'appréciation

Depuis un certain nombre d'années, la promotion des exportations hors hydrocarbures a été inscrite comme objectif stratégique par la totalité des gouvernements qui se sont succédés. Un certain nombre de mesures visant à assurer une gestion plus souple, décentralisée, des opérations du commerce extérieur, au lieu et place de la gestion administrative, ont été prises [1]. Ces mesures ont touché l'ensemble des auxiliaires à l'exportation (Douanes, Banques, Assurances, Transport...) et se proposaient de placer les entreprises algériennes dans des conditions adéquates pour affronter la concurrence prévalant sur les marchés internationaux.

Les résultats obtenus sont insignifiants et les hydrocarbures constituent toujours l'essentiel de nos recettes d'exportation (94 % en 1993). La diversification recherchée n'a pas été réalisée et à l'optimisme en vigueur au moment de l'affirmation de ce choix a succédé le pessimisme, voire la remise en cause. Les pesanteurs institutionnelles et, également, la logique de fonctionnement des entreprises habituées à un marché protégé et non préparées à la compétition ont bloqué beaucoup d'initiatives.

Pourtant, et même si en termes statistiques, il n'y a pas eu de bouleversement, un certain nombre d'entreprises ont développé des pratiques et réussi à placer une partie de leur production sur le marché international (même si pour beaucoup cela reste occasionnel).

C'est pourquoi, il nous a paru nécessaire de faire une première évaluation du potentiel à l'exportation à partir d'une enquête auprès des entreprises.

L'objectif est double, évaluer la portée des mesures prises et apprécier le niveau atteint. En d'autres termes, appréhender les contraintes internes et externes que rencontrent les entreprises avec comme préoccupation méthodologique l'idée que l'approche de l'effort d'exportation passe par la compréhension du jeu des acteurs.

Pour cela, il a paru souhaitable d'évaluer l'influence de l'activité d'exportation sur la définition de la politique générale, la politique commerciale et la politique de production. Dans une première partie, nous présentons la méthodologie de l'enquête, ensuite l'exploitation des données collectées sera effectuée selon les différents domaines d'études.

1. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

1.1. Le choix des entreprises

Les entreprises touchées par cette enquête l'ont été sur la base du recensement des entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices effectuées par nos soins [2]. Sur cette base ont été utilisées les informations disponibles à la SAFEX, les Chambres de Commerce de wilaya, la Chambre Nationale de Commerce et, également, celles fournies par les entreprises elles-mêmes.

En définitive, 218 entreprises ont été identifiées et rendues destinataires du questionnaire. Le présent article repose sur l'analyse des 82 réponses obtenues et se propose de fournir les premiers éléments d'appréciation de la place des exportations dans les pratiques de nos entreprises.

1.2. Le questionnaire

Le questionnaire comprend quatre parties pour lesquelles ont été définies un certain nombre de rubriques. Ces parties sont les suivantes :

- Identification de l'entreprise : raison sociale, indicateurs de taille, indicateurs sur l'activité à l'exportation ;
- Politique générale de l'entreprise et marchés internationaux : systèmes d'information, atouts et handicaps, les motivations et les objectifs de l'exportation, les moyens ;
- Politique commerciale : la politique du produit, des prix, de la distribution et de la promotion, la négociation des contrats et les modalités de réalisation des exportations ;
- Politique de production : les modes de production, les facteurs de compétitivité, les contraintes à la réalisation des opérations de production.

1.3. Les caractéristiques de l'échantillon

Le choix des entreprises destinataires du questionnaire l'a été suite au recensement des entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices. Ce recensement a été réalisé avec la préoccupation que soient pris en considération le secteur juridique, la branche d'activité ou encore la localisation. C'est pourquoi il a paru utile de fournir les informations relatives à la structure de l'échantillon selon chacun de ces paramètres (Tableau n°1 et n°2). Les remarques suivantes peuvent être faites :

i) Aussi bien les entreprises publiques que privées ont été saisies, ce qui explique la représentation équilibrée selon le secteur juridique ; *ii)* la sous représentation relative de la région Est s'explique, en partie, par le nombre réduit d'exportateurs privés ; *iii)* Parmi la quinzaine d'entreprises touchées dans le Sud, aucune n'a répondu. Celles contactées au cours de la Foire Internationale d'Alger, ou encore de la Foire de la Production Nationale ont nié tout rapport avec l'activité d'exportation. Cela est dommage, plus particulièrement dans le domaine de l'artisanat et des produits traditionnels comme le henné.

Tableau n°1 :
Répartition des entreprises selon le secteur juridique

Secteur Juridique	Nombre d'entreprises	%
Privé	30	36,6
Public	52	63,4
Total	82	100

Tableau n°2 :
Répartition des entreprises par secteur d'activité (hors énergie)

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	%
- Agro-alimentaire	11	13,4
- Textiles et cuirs	11	13,4
- Industries métallurgiques, mécaniques et électriques	25	30,5
- Industries diverses (matériaux de construction, céramique, verre, chimie, etc.)	35	42,7

Tableau N° 3 :
Répartition des entreprises selon la localisation

Région	Nombre d'entreprises	%
-Est	20	24,4
-Centre	28	34,1
-Ouest	34	41,5
Total	82	100

2. POLITIQUE GENERALE ET MARCHES INTERNATIONAUX

Il importe de situer l'intérêt accordé au système d'information pour la gestion, afin de cerner les types de comportement affichés. Après avoir souligné les spécificités de l'information au niveau international, il conviendra de mettre en évidence les réseaux tissés et les composantes principales de cette action extérieure. L'accès aux marchés internationaux suppose une approche stratégique qui passe par la connaissance des forces et des faiblesses de l'entreprise et la définition de choix compatibles avec les moyens présents et prévisibles.

2.1. La place de l'information.

2.1.1. Le volet organisationnel.

La collecte de l'information est un processus complexe qui doit être géré en raison de ses implications économiques et organisationnelles (Paucelle, 1993). Elle favorise l'efficacité de l'action dans les domaines choisis par la stratégie et permet l'adaptation de l'entreprise aux mutations de son environnement.

Un premier indicateur de l'importance prise par cette activité dans la vie d'une entreprise intervient lorsque sont mises en place des structures destinées à la prendre en charge.

Dans le cadre de notre enquête, 42,7 % des entreprises interrogées indiquent l'existence d'une structure chargée de réunir l'information sur les marchés extérieurs et prendre en charge l'activité d'exportation. 45,1

% d'entre elles jugent que cette structure est nécessaire mais n'en disposent pas alors que 6,9 % considèrent que dans les conditions actuelles de leur gestion, elle ne présente aucune utilité.

Il ne faut pas croire que ces structures sont étoffées et mettent en oeuvre une surveillance systématique de leur environnement. Pour une majeure partie des entreprises questionnées, elles constituent un embryon à partir duquel pourra se développer l'observation et la gestion des marchés internationaux.

2.1.2. Nature des informations recherchées

L'information générale sur les marchés, ou encore les données d'ordre numérique sont peu sollicitées alors que les informations susceptibles de permettre un contact commercial ou les renseignements relatifs à l'activité commerciale, la réglementation sont recherchées. Ainsi, il ressort que la priorité est donnée aux caractéristiques des produits (80,4 %), à la réglementation douanière (85,3 %) ou encore l'accès aux lignes de crédits (69,5 %). Les informations sur les statistiques commerciales ou les données géographiques et démographiques, qui permettent d'avoir une idée de la taille des marchés, sont moins recherchées.

Cette orientation dans la recherche de l'information montre bien que l'activité d'exportation, malgré sa prise en considération au niveau organisationnel, ne fait pas l'objet d'une systématisation, mais répond beaucoup plus à des opportunités. Elle ne s'inscrit pas dans le contexte d'une démarche stratégique qui se préoccupe d'arriver à une classification hiérarchique des marchés potentiels.

Les organismes nationaux les plus sollicités sont les chambres de commerce (81,7 %), la SAFEX (79,3 %). Il est utile d'indiquer que des organismes comme l'Observatoire du Commerce Extérieur ou encore le CNIDE restent peu sollicités par les entreprises puisque seulement 10 d'entre elles, soit 12,1 %, les citent.

Les organismes étrangers restent en retrait (43,7 %) indiquent les services économiques et commerciaux des représentations consulaires à l'étranger et 39 % les structures gouvernementales. Le secteur privé a plus tendance à utiliser les Chambres de Commerce alors que le secteur public se préoccupe plus des structures et des représentations gouvernementales.

2.2. La définition de la politique générale

2.2.1. Les atouts et les handicaps de nos entreprises

L'analyse qualitative des réponses du questionnaire fait ressortir, au niveau des atouts, les paramètres habituels de compétitivité : coûts salariaux bas, produits de qualité, matériels performants. Concernant les handicaps, sont essentiellement cités des éléments renvoyant à l'environnement externe des entreprises (banques, douanes, conditions d'approvisionnement).

La faiblesse des flux externes, la timidité dans la conquête des marchés internationaux ne peuvent être ramenés uniquement aux inconvénients de la gestion administrée. Il n'est pas évident que leur suppression transformerait radicalement la situation. Le déficit organisationnel est une donnée structurelle de l'économie algérienne et il sera le plus difficile à combler.

2.2.2. Les raisons de l'internationalisation

80,5 % des entreprises considèrent que la prise en compte des marchés internationaux est déterminante dans la définition de leur politique générale. Les raisons invoquées par les entreprises et leur importance relative sont indiquées ci-dessous.

Nous constatons que les entreprises n'arrivent pas, dans leur activité courante, à couvrir leurs besoins. A ce titre, l'exportation est perçue par celles-ci comme le moyen de lever cette contrainte. Ce n'est pas l'insuffisance des débouchés, et donc l'écoulement des excédents, qui préoccupe principalement les entreprises mais les difficultés de trésorerie. Pour y faire face, l'exportation se présente comme le cadre de mise en oeuvre d'une stratégie de survie.

Tableau 4 :
Les motifs de l'internationalisation (question à choix multiple)

Motifs	Nbre d'en- treprises	%
Couvrir les besoins de financement des exportations	57	69,5
Couvrir les besoins de financement des services	45	54,9
Réaliser le financement des investissements	41	50
Faire face à des insuffisances de la demande interne	28	34,1
Assurer croissance entreprise par commerce extérieur	56	68,3
Bénéficier des économies d'échelle	32	39

2.2.3. Les marchés ciblés

Les motivations des entreprises, quant à la délimitation des éventuels marchés d'exportation, conduit à s'intéresser aux caractéristiques des marchés ciblés par ces dernières (cf. tableau 5).

Tableau N°5 :
Marchés ciblés par les entreprises (question à choix multiples)

Marchés ciblés	Nombre d'entreprises	%
- Marchés maghrébins en perspective de l'intégration économique au sein de l'UMA	61	74,6
- Courant d'échange traditionnel de l'entreprise .	37	45,1
- Marché correspondant au rapport qualité prix des produits de l'entreprise .	39	47,6
- Disponibilité des lignes de crédits	15	18,3
- Accords de compensation .	33	40,2
- Marché en croissance .	19	23,2
- Résultat d'une prospection antérieure .	40	48,8

La priorité accordée aux pays de l'UMA et aux marchés correspondant au rapport qualité prix des produits de l'entreprise traduit l'importance des facteurs de proximité et des niveaux comparables de

développement dans la définition des choix des entreprises. A l'opposé, peu d'entreprises sont intéressées par les marchés en croissance car souffrant manifestement de désavantages comparatifs.

2.3. Les possibilités d'amélioration de la position concurrentielle

2.3.1. Les alliances

La recherche d'un partenaire est considérée comme un axe essentiel de contournement des contraintes auxquelles se heurtent les entreprises. Le primat est donné aux alliances commerciales (67,1 %) susceptibles d'ouvrir certains marchés jugés difficilement accessibles par les moyens propres de l'entreprise. Il est également significatif dans le domaine financier (41,5 %) et technique (50%) principalement parce qu'ils permettent de garantir un approvisionnement régulier et d'assurer la modernisation de l'outil de production.

Il convient de relever qu'aucune entreprise interrogée n'a concrétisé d'alliance. Cela révèle le caractère récent de cette orientation puisque le tiers des entreprises est en voie de le faire ou, du moins, est à la recherche d'un accord de partenariat. Cet indicateur est important puisqu'il révèle un changement d'attitude de nos entreprises et traduit un souci d'adaptation à la "libéralisation" de l'activité économique.

Il est utile de rappeler que ce n'est qu'à partir de 1990, avec la loi sur la Monnaie et le Crédit, et l'adhésion en 1991 aux conventions de la Société Financière Internationale que des garanties, comparables à ce qui se fait par ailleurs, ont été données aux entreprises désireuses de s'implanter en Algérie (Ouamri, 1993).

2.3.2. L'effort d'investissement et sa motivation

Les entreprises entendent réaliser des investissements pour faire face à la concurrence étrangère et améliorer leur position concurrentielle. Elles comptent concentrer leurs efforts pour mettre en oeuvre des actions de rationalisation de la production et également d'élargissement de la gamme.

Nous sommes en présence de stratégies défensives puisque c'est d'abord la pérennité de l'entreprise qui est recherchée. Les actions initiées ont pour préoccupation d'assurer une activité régulière à l'entreprise et de lui permettre d'avoir la maîtrise de son métier, c'est à dire des technologies de base. Il s'agit d'avoir une production comparable avec ce qui se fait ailleurs pour pouvoir jouer sur les prix. On comprendra pourquoi aucune n'envisage de jouer sur la différenciation ou encore d'opérer une diversification de son activité.

3. LA POLITIQUE COMMERCIALE

L'approche globale de l'entreprise étant précisée, il convient aussi bien pour le produit, le prix, la distribution que la promotion, de mettre en place les choix stratégiques que d'identifier le marketing-mix. La réalisation d'une exportation étant le résultat d'une négociation commerciale, il était utile d'apprécier le comportement des entreprises

dans la prospection et la conclusion des contrats avec l'extérieur. Enfin, l'évaluation des contraintes dans lesquelles se déroulent les activités d'exportation constituera le dernier volet de cette partie.

3.1. La politique du produit

Elle est analysée sous deux angles, à savoir le contenu qui est donnée à cette politique, ensuite les acteurs de cette dernière.

3.3.1. Le contenu de la politique du produit

Lorsqu'on désire exporter, il faut s'assurer que l'on dispose du potentiel nécessaire pour fabriquer un produit et que l'on a une idée précise sur ses atouts, ce qui suppose également la connaissance des produits concurrents. Il ressort des résultats de l'enquête que la quasi-totalité des entreprises axent leur politique sur leur choix de produits ciblés et quelles l'expliquent, par ordre d'importance, par :

- leur bonne qualité,
- le respect des normes,
- la faiblesse des coûts,
- leur disponibilité.

La question relative à l'identification des étapes d'évolution du cycle de vie dans lesquelles se situent les principaux produits à l'exportation met en évidence que seulement 15 % des entreprises arrivent à positionner leur production. Cela traduit une difficulté à saisir les formes et les conditions de la concurrence et révèle la méconnaissance de cette approche par nombre d'entre elles.

3.1.2 - Les acteurs de la politique du produit

Cette dernière est prise en charge à concurrence de 75,6 % par la Direction Générale, 57,3 % par la Direction Commerciale et 4,9 % par les bureaux conseil. Cette tendance met en évidence :

- une centralisation poussée dans l'élaboration de la politique du produit, ce qui démontre que la structure divisionnaire n'est pas encore à l'ordre du jour dans nos entreprises ;
- une absence de la direction technique ou de production à ce niveau de décision, ce qui traduit un cloisonnement à l'intérieur de l'entreprise qui peut être préjudiciable à son efficacité.

3.2. Politique du prix

3.2.1. Les acteurs

Quatre acteurs interviennent dans la détermination du prix à l'exportation (la DG dans 64,6 % des cas, la Direction Commerciale dans 61 % des cas, l'unité exportatrice dans 9,8 % des cas, le bureau de conseil dans 3 % des cas).

Cette centralisation de la décision ne doit pas surprendre compte tenu

de ses implications sur la situation financière des entreprises, leur

rentabilité. D'ailleurs, d'autres études confirment cette tendance dans d'autres économies. C'est le cas d'une enquête sur les prix de cession touchant 200 entreprises françaises où les auteurs notent que "même si la centralisation paraît légèrement plus faible dès qu'il s'agit de produits finis... il y a relativement peu de place laissée à la négociation directe entre les responsables concernés par les cessions" (Belcop, Bouquin, Desrumaux, 1991).

3.2.2. Le mode de détermination des prix

La politique à l'exportation peut soit être axée sur les coûts et les bénéfices, c'est à dire que l'entreprise privilégie sa situation et ses buts particuliers, soit être orientée sur le marché, c'est à dire sur les déterminants extérieurs (Giletta, 1984).

Dans le cadre de l'enquête, la première possibilité traduit une détermination des prix par rapport à la marge commerciale alors que la seconde est relative à une fixation par rapport à la demande. Une troisième possibilité est proposée, elle relève du constat qu'un certain nombre d'entreprises obéit encore à une logique de prix administrés. Le tableau ci-dessous résume les attitudes des entreprises.

Tableau N° 6 :
Le mode de détermination des prix (question à choix multiple)

Mode	Nombre d'entreprises	%
Par rapport à la demande .	30	36,6
Par rapport à la marge commerciale .	37	45,9
Par rapport à prix administré.	16	19,5

Au delà de la priorité accordée aux données internes de l'entreprise, il convient de noter qu'à l'exception de dix d'entre elles, le choix s'est exclusivement porté sur l'un des modes. La priorité accordée à la marge commerciale montre bien que la comparaison avec les prix internationaux intervient à posteriori et n'est pas intégrée dans le processus d'élaboration. Cette attitude indique que les marchés internationaux ne constituent pas un élément de référence dans la détermination des prix. Cela ne doit pas surprendre de la part d'entreprises dont la fonction initiale était de faire face aux besoins du marché intérieur.

3.3. La politique de distribution

3.3.1. Le choix des circuits de distribution

Par rapport aux deux possibilités qui s'offrent aux entreprises : exporter directement ou faire appel à des intermédiaires, notre enquête fait ressortir la priorité accordée par celles-ci à la première. Cela est surprenant puisque la plupart débutent dans les opérations internationales et qu'il est généralement admis que "les circuits de distribution longs" sont une nécessité inévitable dans le cas de nombreux exportateurs, en particulier ceux qui ne disposent pas des capitaux, de la connaissance des marchés et de l'organisation nécessaire pour pratiquer la "distribution par circuit court" ou "la vente directe" sur un ou plusieurs marchés d'exportation (Ward, 1988).

Au delà de la réticence de nos entreprises à partager les bénéfices, l'activité commerciale étant encore dans l'esprit de beaucoup de décideurs jugée parasitaire, la quasi absence de sociétés de commerce international se fait cruellement sentir. La libéralisation en cours du commerce extérieur a, il est vrai, permis la création de sociétés d'import-export, mais leur impact sur les exportations reste marginal.

Enfin, il est utile de noter qu'un certain nombre d'entreprises initient sur les marchés internationaux des pratiques de négoce (11 %) et qu'une partie significative dispose d'une représentation à l'étranger (30,5 %). C'est peut être l'utilisation de cette force de vente par les autres entreprises qu'il conviendrait de favoriser pour, d'une part réduire les coûts d'accès et, d'autre part, permettre à nos entreprises de disposer de plus d'informations.

3.3.2. Les difficultés liées à la distribution

Ces difficultés sont considérées comme un élément influençant la performance commerciale des entreprises directement dans le cas de la logistique ou indirectement lorsque l'encadrement et le soutien à l'exportation sont défaillants.

Les difficultés liées à la logistique tournent autour de trois éléments.

i) Le transport maritime qui se caractérise par l'absence de lignes régulières de la CNAN vers les ports de la côte Ouest de l'Afrique ainsi que par des retards dans les expéditions et l'irrégularité dans les approvisionnements en matières premières. Cela se traduit par le fait que 60 % des entreprises recourent à la distribution propre. Cette situation coûteuse décourage certains exportateurs qui jugent que le prix du transport ou du fret est excessif.

ii) Le volet financier qui se résume aux difficultés que rencontrent les exportateurs auprès des banques et assurances, ce qui réduit d'autant l'accessibilité aux marchés extérieurs (domiciliation des contrats, caution de restitution d'avance, recouvrement de créance, délais de rapatriement, mauvaise couverture des assurances, absence de caisse de compensation, de crédit à l'exportation).

iii) Les lenteurs administratives qui se résument aux manques et aux retards d'information, aux obstacles tarifaires et non tarifaires (problèmes liés aux admissions temporaires par exemple).

3.4. Politique de promotion à l'exportation

3.4.1. Les activités promotionnelles

Seulement 17,1 % des entreprises enquêtées définissent et mettent en oeuvre une politique de communication en direction des marchés internationaux. Cela ne signifie pas que les autres soient absentes dans ce domaine ; mais simplement que les actions initiées ne procèdent pas d'une stratégie de la promotion. D'ailleurs, interrogées à propos des instruments mis en oeuvre, elles mettent principalement en avant :

- La participation aux foires, salons et expositions organisés localement ou à l'étranger. Elles considèrent ces manifestations rentables pour la promotion des produits, l'image de marque, l'évaluation des potentialités des marchés, l'évaluation de la concurrence.
- La diffusion des documents (catalogue, offres de ventes) le plus souvent issus de leur marché domestique et qui ne se prêtent pas toujours à la logique de segmentation des marchés internationaux.

3.4.2. L'organisation de la promotion

Une entreprise sur huit dispose d'une cellule chargée de la promotion des exportations. Ces cellules prennent plus particulièrement en charge les foires, salons et expositions.

Beaucoup ne disposent pas d'un budget promotion puisque seulement une entreprise sur cinq en est dotée. Déterminé à partir d'un pourcentage du chiffre d'affaire (en général 2 %) ou du bénéfice, le budget promotion sert notamment à la prise en charge :

- des frais des agents commerciaux,
- des frais publicitaires et relations publiques,
- du sponsoring,
- des dépliants, catalogues, affiches,
- du transport, missions à l'étranger,
- du matériel pour foires et expositions.

Son efficacité reste limitée compte tenu du caractère ponctuel des actions initiées et des limitations en ressources auxquelles font face les entreprises. Nous sommes encore loin du mix communication, élément important du marketing mix (Decaudin, 1991).

3.5. La négociation commerciale

Cette dernière constitue un bon indicateur quant à l'évaluation de la capacité de nos entreprises à changer et d'être en mesure de faire face aux règles de la commercialité et à la réalité de la concurrence.

3.5.1. Qui négocie ?

Le rôle du directeur général est essentiel dans le processus de négociation puisque 84,1 % des entreprises le citent alors que viennent loin derrière le directeur commercial (29,3 %) et les consultants (29,3 %). Le partenaire étranger, qui fait face à nos entreprises, est d'abord le directeur commercial (84,1 %), le directeur général (73,2 %) et, à un degré moindre, le directeur technique.

Ces pourcentages révèlent des logiques de comportement différentes. Elles montrent que la structure excessivement centralisée de nos entreprises fait face à une structure plus décentralisée de leurs partenaires (des équipes de direction), avec une fonction commerciale qui joue son rôle et une interface entre le commercial et la production qui fonctionne

3.5.2. Les conditions de négociation

Si les proportions sont sensiblement les mêmes des deux côtés, par contre, la différence est grande dans ce que Alain Jolibert (1988) appelle "les variables de situations", à savoir :

- Le pouvoir (dégagé de la situation du produit sur le marché),
- Le temps (plus l'échéance approche, plus les négociateurs tendent à faire des concessions),
- Le nombre de participants (il est souhaitable d'avoir au moins la parité avec l'autre groupe),
- Le lieu de négociation (celui qui négocie chez lui a un avantage sur l'autre partie),
- La disposition du lieu de négociation.

Nous remarquons que ces "variables de situation" sont loin d'être maîtrisées par nos entreprises, ce qui donne à leur stratégie de négociation un profil relativement conciliant. D'ailleurs, 72,6 % des entreprises adoptent une stratégie de coopération et seulement 40,3 % une stratégie offensive. Cette situation résulte de l'absence d'un personnel spécialisé en négociation commerciale, puisque seules 54,9 % des entreprises déclarent disposer d'un personnel confirmé. Cette compétence se confond le plus souvent avec l'ancienneté (plus de 10 ans) pour 23 %, ensuite, avec un niveau universitaire.

Les démarches ayant abouti à la conclusion d'un contrat concernent 54,9 % des entreprises alors que 19,5 % indiquent s'être arrêtées à un simple constat et 41,5 % à l'échange d'informations.

4. LA POLITIQUE DE PRODUCTION :

Sans une activité de production garantissant la disponibilité d'un produit dans des conditions de productivité et de qualité compatibles avec les exigences des marchés internationaux, l'initiation puis le développement d'une pratique d'exportation sont une illusion. C'est pourquoi, l'analyse de la politique de production a concerné trois niveaux dont l'appréciation peut permettre de dégager les premières tendances dans le comportement de nos entreprises.

Tout d'abord, il s'agit de savoir si nos entreprises considèrent qu'une partie, voire la totalité de leur gamme de production est exportable. Ensuite, et compte tenu de son importance dans l'internationalisation de l'activité des entreprises, d'appréhender la place de la variable technologique. En effet, sont-elles amenées à faire évoluer les conditions de production dans le sens des mutations technologiques ou bien recherchent-elles leur avantage comparatif ailleurs. Enfin, comment, insérées dans un espace domestique qui ne facilite pas l'activité économique, arrivent-elles à surmonter les contraintes qui en découlent.

4.1. Une capacité d'exportation :

4.1.1. Des produits adaptés

La présence d'une entreprise dépend, d'abord de sa capacité à offrir un produit, une gamme de produits présentant un rapport qualité-prix compatible avec les exigences des marchés internationaux, c'est à dire répondant aux critères des marchés ciblés. La majorité des entreprises touchées par notre enquête, 71,3 %, avancent qu'elles disposent de produits répondant aux normes.

Lorsque cette adaptation concerne certains marchés (50 % de la population étudiée), sont essentiellement cités les pays du Maghreb, l'Europe de l'Est et les pays riverains de la Méditerranée. En fait, les marchés de proximité d'une part et, d'autre part, les marchés sur lesquels se sont développés ou peuvent se développer des pratiques de compensation.

Cela ne signifie pas que la diversité des normes ne pose pas de problèmes, puisque la moitié des entreprises concernées indiquent qu'elles constituent un obstacle qu'une partie d'entre elles, soit 34 % tentent de contourner en ayant recours à l'assistance technique ou au partenariat. Les autres entreprises situent leur comportement en terme de recherche de conformité aux normes, pour quelques unes dans la réalisation d'objectifs de normalisation.

4.1.2. Le rôle accru de la qualité et de l'emballage

La compatibilité de leur produit avec les exigences des marchés internationaux n'exclue pas, pour les entreprises, un effort conséquent sur le double plan de la qualité et de l'emballage. Ainsi 84,6 % des entreprises considèrent que des mesures sont nécessaires et doivent se traduire par la réalisation d'investissements d'appoint.

L'exigence de qualité se traduit par une modification de l'approche des entreprises, ainsi 51,3 % estiment que la "qualité totale" (Ishikawa, 1984) doit être recherchée. Cela signifie la remise en cause du contrôle à la fin du processus de production et son intégration en temps réel. Au niveau organisationnel on passe d'une dissociation entre ceux qui contrôlent et ceux qui produisent à l'implication des seconds à l'obtention de la qualité désirée. Il est utile, dans ce cadre, de se demander si cette préoccupation est praticable dans le contexte hiérarchique dans lequel évoluent nos entreprises.

La même tendance à l'adaptation se retrouve pour l'emballage, puisque 87,2 % des entreprises considèrent que des mesures sont à prendre. Elles concernent aussi bien son caractère fonctionnel (parvenir en bon état) que son pouvoir promotionnel (attirer le regard).

4.2. Le rôle accru de la variable technologique

La recherche continue de la qualité interroge le rôle de la variable technologique comme vecteur d'amélioration de la position concurrentielle. Pour cela, il était nécessaire d'avoir une idée du degré d'automatisation des entreprises. Nous l'avons fait en demandant à celles-ci d'identifier les types d'équipements utilisés (de manuel jusqu'à cycle adaptable) et de les classer selon leur ordre d'importance.

L'exploitation des réponses met en évidence la difficulté d'une majorité d'entre elles à classer les équipements utilisés. Cela n'empêche pas le constat d'hétérogénéité des parcs machines avec néanmoins la dominance des équipements à cycles automatiques et entièrement automatiques. Ainsi, le tiers des entreprises signalent l'utilisation d'équipements à cycle adaptable et 36 % considèrent qu'elle doit aller en s'amplifiant. La recherche d'une plus grande réactivité se traduit même, pour un nombre restreint d'entreprise (12,8 %), par le souci de mettre en oeuvre une organisation du type juste à temps.

Au delà du sens accordé à ces termes, il convient de remarquer que le souci de compétitivité passe par des solutions sortant des approches classiques de réduction des coûts. Ainsi, on peut constater que la dimension internationale influence le choix des procédés et des méthodes de production à mettre en oeuvre. Pourtant, cette orientation semble trancher avec les conditions locales de production. Il ne faut pas oublier que l'utilisation des nouvelles technologies ne peut effacer "des années de mauvaise organisation, de manque de rigueur, d'entretien insuffisant des machines, de qualité approximative et de formation insuffisante des hommes" (Béranger, 1987). Cette automatisation rampante qui semble se dessiner ne traduit-elle pas une fétichisation de la technologie, alors que son management en constitue le préalable essentiel. Il est vrai que dans le cadre restreint du questionnaire une appréciation des motivations réelles des entreprises n'était pas possible.

4.3. Un environnement perturbateur

La préoccupation de modernisation est pourtant contradictoire avec la manière dont fonctionne l'environnement des entreprises. Deux éléments d'appréciation peuvent être avancés :

i) 69,2 % des entreprises reconnaissent être souvent perturbées par les problèmes d'approvisionnement ; d'ailleurs 56,4 % indiquent avoir été pénalisées par cette situation et gâché des opportunités d'exportation, voire non satisfait à des contrats d'exportation. Les autres avancent qu'elles ont pu surmonter cet handicap compte tenu de la disponibilité d'une production exportable immédiatement, c'est-à-dire de quantités suffisantes en stocks. En d'autres termes, comme le signale une entreprise dans sa réponse, une production standard, c'est-à-dire non susceptible d'être adaptée à la demande du client.

ii) 36 % considèrent que les fluctuations de leur environnement sont importantes et que la réussite de leurs opérations d'exportation nécessite la distinction entre production pour le marché local et production pour l'exportation. Cette dissociation doit permettre à ces entreprises de mettre en oeuvre un contrôle de qualité différencié ainsi que porter une plus grande attention aux inputs utilisés.

Au delà des perturbations supplémentaires que cela risque d'entraîner vis-à-vis du personnel de l'entreprise, elle traduit la reconnaissance d'un gap entre l'espace domestique et l'espace international des firmes. Celles-ci le négocient non pas en faisant évoluer les conditions

générales de production mais, au contraire, en autonomisant l'activité exportation. Ainsi, l'effet d'expérience et d'apprentissage qu'a joué le marché domestique dans l'internationalisation des firmes n'intervient pas (Joffre, 1986) [3] et l'entreprise est contrainte d'engager des coûts de familiarisation qui risquent d'ailleurs d'annuler l'avantage comparatif qu'elle pouvait posséder.

Dans les deux cas d'espèce, on comprend que le gonflement des stocks soit recherché pour assurer la régularité de la production, ce qui est incompatible avec la préoccupation constatée précédemment, de production flexible, d'organisation à flux tendus qui nécessitent des conditions d'approvisionnement fiables, régulières basées plus sur des relations de partenariat que les relations acheteur-vendeur classiques. Comment imaginer que nos entreprises, généralement importatrices de leurs inputs, puissent garantir des stocks compatibles avec les quantités à produire si elles ne sont pas en mesure de contractualiser leurs relations.

4.4. Les qualifications

Le facteur humain joue un rôle essentiel dans la conduite et le développement d'une politique d'exportation. Dans le cadre de cette enquête, 30,3 % des entreprises considèrent que la qualification de leur personnel est adéquate. Aux entreprises insatisfaites, il a été demandé quelles étaient les voies d'amélioration possibles, le tableau ci-dessous fournit une synthèse des réponses.

Tableau N°5 :
Voies d'amélioration de la qualification

Paramètres	Nombre d'entreprises	%
- Dextérité.	18	41,9
- Régularité.	15	34,9
- Niveau de formation.	31	72,1
- Disponibilité dans le travail.	18	41,9
- Polyvalence.	21	48,8
- Degrés de spécialisation.	26	60,5

NB : Les taux sont calculés en fonction des entreprises trouvant la qualification de leur personnel inadéquate.

L'information que révèle ce tableau est apparemment contradictoire puisque peu d'entreprises considèrent que la dextérité, la régularité ou encore la disponibilité dans le travail sont à améliorer. En revanche, le niveau de formation est jugé insuffisant par 72,1% d'entre elles.

On peut émettre l'hypothèse que les entreprises estiment que les résultats obtenus dans la production sont convenables compte tenu des qualifications disponibles. D'une certaine manière, elles ne seraient pas responsables puisque les défaillances seraient celles de l'appareil de formation.

Il convient toutefois de remarquer que le manque de main-d'oeuvre qualifiée et, également, l'inadaptation des structures de formation aux besoins des entreprises ne suffisent pas à expliquer ce déficit. Des raisons internes à l'entreprise, à rechercher dans la manière dont sont managées les ressources humaines et réalisées l'identification et la

valorisation des savoir-faire (Loubet, 1990) expliquent pour partie les difficultés rencontrées.

En conclusion il ne paraît pas opportun de conclure de façon normative sur la question de la diversification des exportations mais simplement noter que les conditions d'un accès régulier aux marchés internationaux appellent à des transformations organisationnelles et à une mise à niveau des auxiliaires à l'exportation.

Ces transformations ne sont pas immédiatement réalisables et ne peuvent être que progressives. Elles nécessitent en premier lieu le décloisonnement entre les différentes structures avec la mise en oeuvre d'une décentralisation de certains mécanismes de décision, notamment dans la gestion opérationnelle des produits. Ensuite, elles mettent en évidence que l'adaptation de l'environnement ne se résume pas à un ensemble de textes réglementaires, mais concerne aussi les comportements et leur modification.

Enfin, comment ne pas relever que beaucoup pourrait être fait si les entreprises recherchaient la coopération dans les domaines où leurs seules ressources ne suffisent pas. C'est le cas de l'étude des marchés d'exportation, de l'utilisation de circuits de distribution en commun ou encore des moyens de promotion.

Cette enquête montre une entreprise mise en obligation de changer pour survivre, mais qui n'arrive pas encore à se débarrasser des réflexes acquis antérieurement dans une situation où le protectionnisme était la pierre angulaire de la politique suivie. Les réformes économiques mises en oeuvre, et surtout le contexte économique différent, ont obligé les entreprises à rechercher les moyens d'en sortir.

Dans ce cadre, l'internationalisation en cours des entreprises, objets de cette étude, est plus le résultat de nécessités immédiates (assurer le financement de l'activité courante) que d'une orientation mûrement réfléchie. Cela n'empêche pas certaines de réussir à initier des flux réguliers, d'autres à commencer à comprendre et intérioriser les exigences des marchés internationaux.

Références

BELCOP J, BOUQUIN H, DESRUMAUX A, 1991. "Regard sur les pratiques des entreprises françaises". *Revue Française de Gestion*, n° 84, janvier février 1991, Paris.

BÉRANGER P, 1987. *Les nouvelles règles de la production*. Dunod, Paris.

GILETTA M, 1984. "La politique des prix des entreprises". *Revue Française de Gestion*, n° 46, Juillet-août 1984, Paris.

ISHIKAWA K, 1984. "Le TQC ou la qualité japonaise". *Revue Française de gestion*, n° 46, juillet Août 1984, Paris.

JOFFRE P, 1986. *L'exportation dans la turbulence mondiale*. Economica, Paris.

JOLIBERT A, 1988. "Le contexte culturel de négociation commerciale". *Revue Française de Gestion*, n° 75, Novembre-décembre 1988, Paris.

LOUBET D, 1990. *Le management des savoir-faire des entreprises*. Les Editions d'organisation, Paris.

OUAMRI M, 1993. *L'évolution de l'attitude algérienne vis-à-vis du financement externe*. Thèse non publiée, Université d'Alger.

PAUCELLE J. L, 1993. "A quoi servent les systèmes d'information ?" *Revue Française de Gestion*, n° 95, Décembre 1993, Paris.

WARD JJ, 1988. "La distribution sur les marchés d'exportation". In *Gestion du marketing à l'exportation*, Chambre de Commerce et d'Industrie, Genève.

Notes

[*] Institut des Sciences Commerciales (Oran).

[1] On peut se référer aux mesures prises en 1986 et également aux textes de libéralisation du commerce extérieur promulgués en 1991.

[2] Il est symptomatique qu'aucune information sur les entreprises exportatrices ne soit disponible ; les sources utilisées dans notre étude pour définir la population à enquêter sont fragmentaires.

[3] Cet auteur note (p. 26) : "la condition préalable d'acquisition d'avantages comparatifs réside dans l'expérience d'un marché domestique sur lequel le produit de la fume a donné lieu à une expérimentation et à des perfectionnements progressifs".