

DRISS REGUIEG ISSAAD [✱]

L'entreprise algérienne et l'exportation : réflexions sur un schéma global de développement international

INTRODUCTION :

Le thème de développement international occupe ces derniers temps une place prépondérante dans l'actualité économique nationale. Il est vrai que, plus que jamais, l'entreprise algérienne est appelée à choisir parmi des options stratégiques par rapport à son activité d'ensemble et aux moyens nécessaires à son insertion dans l'économie internationale.

Cependant, il convient de dépassionner un débat qui a tout à gagner à être abordé avec la plus grande objectivité. En effet, du côté des pouvoirs publics, on assiste ces dernières années à un discours du genre : «les entreprises algériennes ont le devoir d'exporter afin de contribuer à l'équilibre de la balance commerciale et d'assurer de nouvelles sources d'entrée de devises». Ce qu'on oublie, c'est que, sur le plan de l'entreprise individuelle, une analyse aussi bien froide que profonde s'impose.

D'un point de vue stratégique, on pourrait se poser la question suivante : quelle est la place qu'occupe la décision d'exporter dans le calcul économique de l'entreprise algérienne ?

A ce propos, on ne pourra jamais insister sur le fait que le développement international n'est, au fond, qu'une option stratégique parmi tant d'autres. Il importe donc de la replacer dans le contexte des autres options stratégiques possibles. La mesure de l'ampleur de l'engagement international de l'entreprise algérienne se heurte au départ à une série de difficultés d'appréhension telles que :

- Les difficultés d'appréhension stratégiques : En effet, un premier type de difficultés provient de l'inadaptation de l'appareil statistique à saisir l'intégralité des échanges internationaux (hors hydrocarbures et matières premières). Personne n'est en mesure de nous apporter des données à la fois par type d'entreprises engagées et en termes de modes de développement international. En plus, dans le domaine de la mesure de l'exportation des entreprises algériennes, les sources statistiques sont peu comparables.
- L'absence d'une série chronologique d'études ou de résultats d'enquêtes directement comparables. Ces problèmes nous forcent à afficher une certaine prudence en formulant les éléments de base en vue

de proposer un schéma global de développement international dans le contexte des entreprises algériennes.

Toutes les actions correctives introduites en vue de redresser des situations, ou d'apporter des éléments explicatifs sur le fonctionnement ou le dysfonctionnement des entreprises algérienne, s'adressaient en réalité aux secteurs économiques au sens macro du terme et non pas aux entreprises individuelles. Dans notre schéma, nous insisterons sur l'entreprise individuelle dynamique, plutôt que sur l'appartenance sectorielle des entreprises.

Notre but est de définir une démarche d'internationalisation fondée sur la performance à l'exportation d'un certain nombre d'entreprises déjà impliquées dans l'action internationale. Ces entreprises auront dans notre schéma la mission de diffuser l'exportation dans le tissu productif et industriel national par un processus d'apprentissage. Ceci va s'opérer, comme nous allons le voir, d'une manière séquentielle et graduelle.

1 - QUELQUES FACTEURS DETERMINANTS DANS LES ENTREPRISES EXPORTATRICES

1.1 - La taille

Au départ, il faut faire le distinguo entre deux tâches d'engagement international :

- * l'initiation de l'entreprise à l'action internationale ;
- * la propension à s'internationaliser.

Le facteur «taille», semble jouer un rôle pivot dans l'engagement international. Au départ, nous assistons à la relation : Taille → Initiation où la taille de l'entreprise joue un rôle facilitateur à l'apprentissage de l'action commerciale internationale.

Ensuite, nous avons une deuxième relation :

Propension à s'internationaliser → Caractéristiques associées à la taille.

La taille se trouve corrélée, assez souvent, à la qualité du management et aux ressources disponibles : deux facteurs clés dans le succès à l'exportation (Craig Ron et Beamish Paul W. 1989).

Donc, il y a des difficultés à cerner le rôle de la taille. Ces difficultés se situent dans la recherche des effets directs et indirects qui lui sont liés, car s'il apparaît dans le cas d'une petite ou moyenne entreprise (P.M.E.) que la fonction «export» est une variable très significative à la performance, alors que la variable «taille» ne l'est pas, on ne peut conclure que la taille n'influence pas la performance dans les marchés étrangers, puisqu'elle le fait indirectement à travers son impact sur le service export (organisation, budget,... etc.).

1.2 - Le facteur humain

Au delà de la littérature volumineuse sur «l'exportation», deux facteurs semblent jouir d'une grande importance (Dichtill, Leibold, Koglmyer, Muller, 1984) :

- * la décision globale de s'internationaliser ;
- * la décision relative aux choix de la stratégie internationale.

Si on revenait à la notion de propension à exporter, citée plus haut dans le facteur «taille», on remarque que de loin, c'est la notion la plus valable puisqu'elle tient à la fois compte des stimuli internes et externes de l'entreprise. Des éléments tels que le dynamisme des dirigeants, l'efficacité de leur style de management, leurs attitudes vis à vis des activités internationales... etc, conditionnent la capacité des entreprises sur les marchés étrangers, et hypothèquent leur chance de succès.

Dans le même contexte, les conclusions de certaines études (Joffe, Nebenzahl, Pastèrmark, 1988), sont très édifiantes. En effet, sans nier le rôle des dirigeants, ces études soutiennent l'idée qu'il existe deux phénomènes corrélés à l'action internationale, en l'occurrence : le phénomène de prise de risque et l'attitude à l'égard de l'exportation.

Le premier phénomène est un attribut personnel qui peut être modifié et développé par des actions telles que la formation, l'éducation, le perfectionnement... etc. Par contre, le second, ne peut être changé par une seule personne, car c'est un attribut collectif dans le sens qu'il concerne toute l'entreprise en tant qu'entité et, par conséquent, découle de l'ensemble de l'équipe dirigeante.

1.3 - La spécialisation

Une grande partie des entreprises nouvellement impliquées dans une action commerciale à l'échelle internationale font face à des handicaps très sérieux. Ces handicaps, d'ordre financier et humain (expertise), réduisent les chances de voir un jour une stratégie de diversification prendre place parmi les options stratégiques possibles.

Ainsi, la stratégie de diversification, trop souvent, est exclue, car elle débouchera forcément sur une dispersion des ressources. En plus, elle exige plus de compétences internationales. Donc, il apparaît que la spécialisation est la stratégie la plus appropriée pour une entreprise qui fait ses débuts dans l'activité commerciale internationale.

1.4 - Flexibilité

C'est la souplesse des structures organisationnelles de l'entreprise qui permet des réponses rapides et ciblées aux différents changements environnementaux. C'est en outre, la capacité des structures à reconnaître les situations et à écourter les délais de prise de décision.

Plusieurs études ont démontré que la flexibilité est positivement corrélée à la performance (Miller, Toulouse, 1986).

2 - APPRECIATION DES FACTEURS DE DYNAMISME DANS LES ENTREPRISES ALGERIENNES TOUCHEES PAR L'ETUDE

(L'ENQUETE NATIONALE)

Après avoir donné un aperçu sur certains facteurs que nous pensons être déterminants dans le succès ou éventuellement l'échec dans l'action commerciale internationale, nous allons voir maintenant ce qu'il en est de ces facteurs dans le contexte des entreprises algériennes ayant fait l'objet de cette enquête.

2.1- Concernant le facteur «taille»

Sur les 81 entreprises questionnées (tout secteur, nature juridique, et région confondus), il apparaît que seulement 32 d'entre elles (à peine 39,5 %) ont réellement tenté l'expérience de l'exportation. Ces entreprises, dont la taille varie de 18 salariés à 7.720 salariés, présentent des propensions à exporter (chiffre d'affaire à l'exportation / chiffre d'affaire global) d'un éventail qui lui aussi varie de 0,1 % à 60 % (cf. tableau n° 1). L'analyse de la relation entre ces 32 entreprises et leurs propensions à exporter respectives a démontré que :

r (coefficient de corrélation) = 0,491, c'est à dire que la relation énoncée plus haut, est statistiquement parlant, moyennement acceptable.

2.2 - Concernant le facteur «humain»

S'agissant des décisions d'exportation, il ressort de notre enquête, que les entreprises étudiées (toutes confondues), réservent les décisions propres à l'exportation à leurs Directions Générales en premier lieu et à un degré moindre aux Directions Commerciales.

Tableau n ° 1

Entreprise	Effectif(x)	C.A.E / C.A (y) %
1	3.300	0,3
2	1.330	13,3
3	7.720	16,6
4	2.900	8,8
5	5.000	0
6	3.400	19,9
7	1.600	2,8
8	3.980	1,3
9	1.362	1,8
10	5.000	2,0
11	2.334	17,7
12	457	2,2
13	2.000	1,2
14	1.834	27,0
15	1.400	0,4
16	1.470	9,0
17	18	2,5
18	5.471	0,4
19	510	9,1
20	23	0,1
21	120	4,8
22	3.223	43,6
23	1.450	60,0
24	120	6,6
25	133	0,6
26	1.205	30,8
27	1.338	0,5
28	26	42,9
29	1.241	14,8
30	520	0,7
31	3.222	1,8
32	181	1,9

TOTAL (x) = 63.888 et la moyenne (Moy. x) = 1996,5

TOTAL (y) = 345,491 et la moyenne (Moy. y) = 10,796

Coef. de corrélation (R) = 0,4191

Cependant il ressort aussi, que :

Les entreprises les plus performantes dans le domaine de l'exportation bénéficient de ce qu'on peut appeler «expérience passive» : c'est-à-dire l'existence de marchés déjà acquis. Quant aux autres entreprises et surtout celles du secteur privé, il semble que leur réussite à l'exportation revient plutôt au dynamisme de leurs dirigeants.

2.3 - Concernant les facteurs de «spécialisation» et de «flexibilité»

Compte tenu du fait qu'une grande partie des entreprises concernées par l'étude et qui affichent une faible propension à exporter (C.A. Exp/C.A. total) ou parfois un C.A.Exp nul, sont des entreprises de moins de 500 salariés, il est donc possible de les considérer comme étant des P.M.E. A partir de là, la spécialisation comme choix stratégique, dans une optique d'exportation, devient inévitable (contraintes financières, logistiques, humaines... etc.).

Quant à la flexibilité, elle semble très contestée ; elle est plus un attribut des entreprises du secteur privé que des entreprises du secteur public. L'analyse des résultats révèle aussi certaines réalités :

- une dizaine d'entreprises bénéficie d'une propension à exporter de l'ordre de 10 % à 60 % ;

- elles sont majoritairement de grande taille ;
- une bonne partie d'entre elles appartiennent au secteur public ;
- elles opèrent dans des activités dites protégées comme : les matières premières ; les matériaux de construction ; la sidérurgie et le fer ; le recyclage ; la production d'équipements ; les produits non ferreux... etc.
- elles disposent de marchés étrangers depuis une bonne période d'années (marché sécurisant acquis).

Dans le reste des entreprises :

- l'exportation apparaît comme une action spontanée et surtout occasionnelle ;
- le volume des exportations reste très modeste sinon insignifiant ;
- elles sont des P.M.E en majorité.

Le schéma proposé :

Les principes de la démarche :

Le schéma proposé repose sur un certain nombre de principes que nous résumons ainsi :

La démarche se veut avant tout séquentielle. C'est à dire que le schéma propose une approche de l'exportation comme forme de développement international des activités de l'entreprise algérienne par un processus d'apprentissage [1].

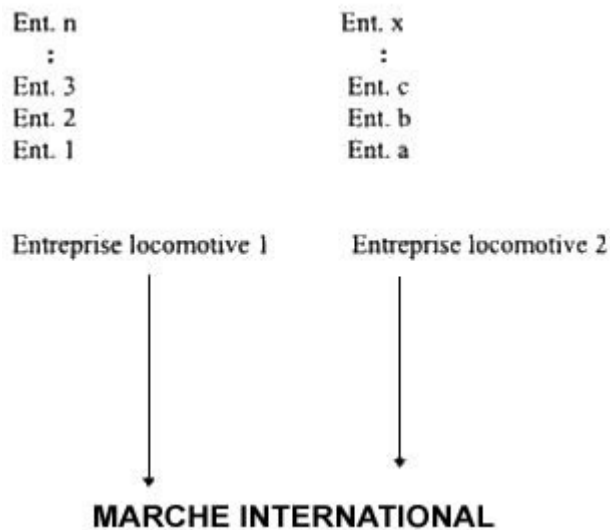
1- Les entreprises avec un CAExp/CA élevé, c'est à dire entre 10 % et 60 % dans le cas de notre étude et qui exportent d'une manière régulière joueront le rôle de locomotives (ou entreprises porteuses).

2- Leur tâche principale est de profiter de l'existence de marché(s) étranger(s) pour introduire les produits d'autres entreprises des différents secteurs.

3- Ce processus, aura juridiquement parlant, la forme d'un piggy back, au départ et d'un groupement d'intérêt économique ou holding commercial ensuite par nature de produit ou selon tout autre critère de similarités.

4- L'effet d'apprentissage, permettra aux entreprises qui arriveront à pénétrer les marchés étrangers à se détacher du reste des entreprises et à devenir entreprises locomotives à leur tour.

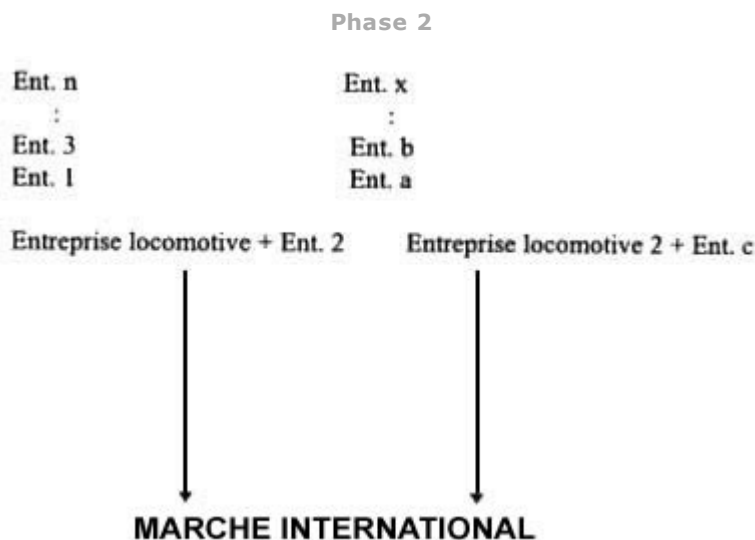
Phase 1



Résumé de la phase 1 :

Les entreprises, 1, 2, 3,... n et a, b, c,... x, sont des entreprises à faible propension à exporter. Elles ont donc un faible, sinon nul CAexp/CA. Ces entreprises vont utiliser les entreprises locomotives 1 et 2, pour pouvoir pénétrer le marché international.

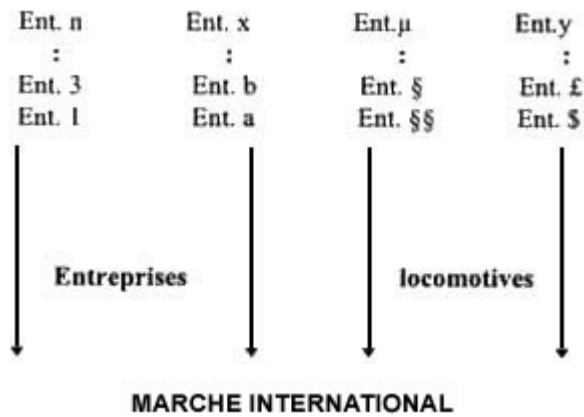
Les entreprises locomotives dans notre schéma sont celles qui jouissent d'un CAexp/CA élevé (entre 10 % et 60 % dans notre étude).



Résumé de la phase 2 :

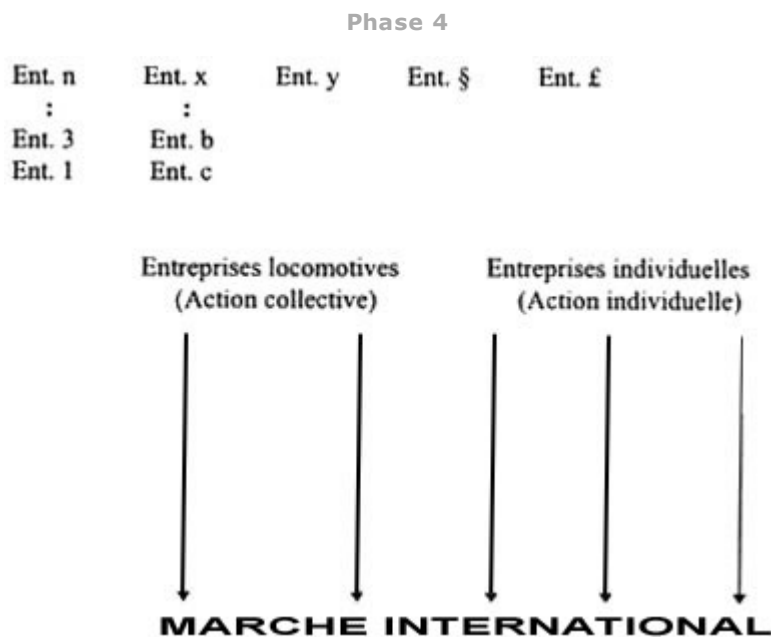
Grâce au phénomène d'apprentissage, certaines entreprises, en l'occurrence Ent. 2 et Ent. c, vont se détacher du reste des entreprises portées, pour aller pénétrer le marché international tout comme les entreprises locomotives 1 et 2.

Phase 3



Résumé de la phase 3 :

Nous assistons à une prolifération d'entreprises locomotives, du fait de l'apprentissage. En effet, avec le temps plusieurs entreprises précédemment considérées comme étant portées, se sont constituées en locomotives pour d'autres entreprises nouvellement impliquées dans des actions de commerce international. Ce phénomène sera amplifié par une prolifération d'entreprises individuelles préférant l'action collective dans l'exportation (voir phase 4).



Résumé de la phase 4 :

A ce stade du développement international, nous assistons à une prolifération des formes groupées d'exportation et des formes individuelles d'exportation. L'exportation en tant qu'innovation stratégique est diffusée dans le tissu productif, et à chacun donc d'apporter l'approche qu'il juge intéressante pour son entreprise et sa vision du développement international.

Références bibliographiques

JOYNT P. & WELCH L., 1985. «A strategy for small business internationalisation», in *industrial marketing review*, vol 2, n° 2.

KENG KAU AH. & TAN SOO J., 1989. «Differences between small and medium sized firms ; types and characteristics» in *Management sciences* vol 35 n° 5.

MADSEN TGE KOED., 1989. «Successful export marketing management : some empirical evidence» in *international marketing review*, vol 6, n° 4.

SAPORTA B., 1986. «Les PME-PMI au développement international» in *Cahiers de Recherche de L'IAE, Toulouse*, n° 50.

JOFFRE P., 1987. «L'entreprise et l'exportation» in *Collection Vuibert Entreprise Vuibert*.

CRAIGLON & BEAMISH PAUL W., 1989. «A Comparaison of the characteristics of Canadian and U.K exporters by firm size» in *Journal of global marketing-Vol 2, n° 4*.

DICHTIL E., LEIBOLD M., KOGLMYER H.G., & MULLER S., 1987. «The export decision of small and medium sized firms : a review» in *Management international review*, Vol 24.

JAFFE. E. D , NEBENZAHL. I.D & PASTERMARK H., 1988. «The export behavior of small and medium sized Tsraeli manufacturers» in *Journal of global marketing Vol n° 2*.

MILLER D. & TOULOUSE J.M., 1986. «Strategy, structure, personality and performance in small firms» in *American journal of small business*, Vol 10, n° 3

Notes

[*] Chargé de Cours à l'Institut des Sciences Commerciales (C. U. de Mostaganem) Chercheur Associé au CREAD.

[1] Pour beaucoup d'entreprises algériennes, comme cela a été vérifié au cours de notre enquête, l'exportation ne constitue qu'une tentative ou une occasion qui se présente et pour laquelle il n'existe aucune stratégie préalable. C'est en somme, une innovation dont il incombe aux entreprises locomotives de diffuser.