

ALI TOUBACHE [\*]

# Stratégies d'entreprises et exportation : essai d'analyse à partir des résultats d'une enquête

## INTRODUCTION

Il peut paraître paradoxal dans le contexte d'une économie mono-exportatrice, dont l'industrie a fait l'objet d'un protectionnisme qui l'a déconnecté des exigences d'une production compétitive (en terme de coût, qualité, délai), de parler internationalisation à partir des pratiques de nos entreprises. S'il est vrai que la diversification des exportations, tentée depuis 1986, n'a pas donné de résultats, il n'en demeure pas moins que cette insuffisance ne signifie pas absence de démarches.

En effet, ça et là, des expériences, des tentatives d'exportations sont rapportées et traduisent une volonté de connexion aux marchés internationaux dont les conditions, les conséquences structurelles et organisationnelles ne sont pas explicitées.

Le présent article se propose précisément, à partir de l'exploitation des résultats d'une enquête nationale réalisée de juin 1993 à juin 1994, de situer nos entreprises vis-à-vis des principales interrogations que soulève l'amorce d'un processus d'internationalisation. L'influence de l'activité d'exportation sur la politique générale de nos entreprises sera évaluée et les tendances générales identifiées.

## 1- LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

### 1.1 - Le choix des entreprises

Les entreprises destinataires du questionnaire représentent les entreprises exportatrices, potentiellement exportatrices, identifiées à partir des informations disponibles auprès de la Safex [1] et de la Chambre Nationale de Commerce. Ne sont concernées que les activités agricoles et industrielles (hors hydro-carbures).

### 1.2- Les caractéristiques de la population enquêtée

Une appréciation des caractéristiques de la population enquêtée et des réponses obtenues, est fournie par les tableaux 1 et 2.

Tableau n°1  
Répartition des entreprises selon le secteur juridique

| Secteur juridique | Entreprises touchées | Entreprises ayant répondu | Taux de réponse en % |
|-------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| Public            | 105                  | 52                        | 49,52                |
| Privé             | 113                  | 30                        | 26,37                |
| Total             | 218                  | 82                        | 37,61                |

Tableau n°2  
Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

| Secteur d'activité  | Entreprises touchées | Entreprises ayant répondu | Taux de réponse en % |
|---------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|
| Agro-alimentaire    | 38                   | 11                        | 28,95                |
| Textiles et Cuirs   | 35                   | 11                        | 31,4                 |
| ISMMEE              | 69                   | 25                        | 36,2                 |
| Industries diverses | 76                   | 35                        | 46,1                 |
| Total               | 218                  | 82                        | 37,61                |

### 1.3- Le questionnaire

Il concernait trois volets : politique générale, politique commerciale, politique de production.

Les questions retenues dans le commentaire qui suit, renvoient à l'élaboration de la politique générale, notamment pour ce qui concerne l'information, les atouts et handicaps qui identifient les entreprises, le positionnement produits- marchés et enfin les options stratégiques.

## 2 - L'INFORMATION

L'initiation, puis la poursuite d'un processus d'internationalisation est conditionnée par le contexte informationnel à partir duquel les entreprises vont orienter l'action. En effet, l'information est la ressource préalable à la définition de sa stratégie par l'entreprise et l'efficacité de sa prise en charge est déterminante (Lesca, 1992).

Deux aspects seront appréhendés :

- comment elle est prise en charge par l'organisation de l'entreprise ? existence ou non de structures chargés de l'information, existence ou non de ressources consacrées à cette fonction ;
- l'efficacité de la recherche d'information.

### 2.1- La dimension organisationnelle

Un premier indicateur de l'importance prise par une activité dans la vie d'une entreprise intervient lorsque sont mises en place des structures destinées à la prendre en charge (Lesca, 1992).

C'est pourquoi, dans le cadre de notre enquête, nous avons demandé aux entreprises si elles possédaient une structure chargée de l'information, puis ensuite si elles avaient une structure s'occupant de l'information relative aux marchés extérieurs ; Les réponses fournies sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau n°3**  
**Information et organisation des entreprises**

| Type de structure   | Entrep. Publiques |      | Entrep. Privées |      | Toutes confondues |      |
|---|-------------------|------|-----------------|------|-------------------|------|
|   | Nbre              | %    | Nbre            | %    | Nbre              | %    |
| Possède une structure chargée de l'information                            | 32                | 61.6 | 13              | 43.3 | 45                | 54.9 |
| Possède une structure chargée de l'information sur les marchés extérieurs | 21                | 40.4 | 14              | 46.6 | 35                | 42.6 |

On peut constater un comportement différencié selon le secteur juridique. Si l'effet taille explique la proportion plus importante des entreprises disposant d'une structure chargée de l'information, il n'intervient pas lorsqu'il s'agit de l'observation des marchés extérieurs puisque la part relative des entreprises privées est plus importante.

Le suivi des marchés extérieurs est moins important parce que la part du chiffre d'affaire à l'exportation reste faible pour la majorité des entreprises interrogées, ce qui ne justifie pas l'existence d'une structure particulière. D'ailleurs, il ne faut pas croire que ces structures, lorsqu'elles existent, soient étoffées et mettent en oeuvre une surveillance systématique de leur environnement. Pour la majeure partie des entreprises, elles constituent un embryon à partir duquel pourra se développer l'observation des marchés internationaux.

Enfin, le tableau croisé obtenu à partir des réponses fournies aux questions relatives à l'existence d'une structure chargée de l'information et d'une structure chargée de l'information sur les marchés extérieurs permet de positionner les entreprises selon quatre situations.

**Tableau n°4**  
**Positionnement des entreprises selon les structures chargées de l'information qu'elles possèdent**

| Situation   | Entrep. Publiques |      | Entrep. Privées |      | Toutes confondues |      |
|---|-------------------|------|-----------------|------|-------------------|------|
|   | Nbre              | %    | Nbre            | %    | Nbre              | %    |
| Possèdent les deux structures   | 16                | 30.8 | 08              | 26.7 | 24                | 29.3 |
| Possèdent une structure chargée de l'information                            | 16                | 30.8 | 05              | 16.7 | 21                | 25.6 |
| Possèdent une structure chargée de l'information sur les marchés extérieurs | 05                | 09.6 | 06              | 20.0 | 11                | 13.4 |
| Ne possèdent pas de structure   | 14                | 26.9 | 11              | 36.7 | 25                | 30.5 |
| N'ont répondu à aucune des deux questions                                   | 01                | 01.9 | 00              | 00   | 01                | 01.2 |

Trois observations se dégagent :

- la première oppose les entreprises développant une approche formalisée (29,3%) aux entreprises qui n'accordent pas à l'information, dans l'état actuel de leur organisation, une fonction stratégique (30,5%) .

- la seconde oppose les entreprises qui traitent l'information en termes globaux (25,6%) aux entreprises qui l'appréhendent en termes spécifiques, c'est-à-dire dans leurs relations avec les marchés internationaux (13,4%).

-la troisième relève que les entreprises publiques ont une démarche plus classique, d'abord structure chargée de l'information, puis structure chargée de l'information sur les marchés extérieurs. Les entreprises privées, quant à elles, se déterminent plus en fonction des nécessités et des opportunités qu'elles perçoivent.

## 2.2- Les dépenses consacrées à la recherche d'information

Quarante quatre entreprises, soit 53,6%, effectuent des dépenses pour obtenir l'information nécessaire. C'est du côté des entreprises privées que la proportion est la plus forte puisque 20 d'entre elles, soit 66,7%, en réalisent, alors que 24 entreprises publiques sont concernées, soit une proportion de 46,2%. L'effort plus important du secteur privé s'explique par un circuit décisionnel plus court et la souplesse que procure la propriété privée. Le croisement avec les réponses relatives à l'existence ou non d'une structure chargée de l'information sur les marchés extérieurs met en évidence quatre logiques de comportement :

- Vingt quatre entreprises possèdent une structure d'observation des marchés extérieurs et effectuent des dépenses, ce qui traduit une approche régulière et réfléchie ;
- Vingt entreprises effectuent des dépenses et n'ont pas de structures, ce qui traduit une approche ponctuelle liée aux nécessités ;
- Onze entreprises ont une structure et indiquent ne pas effectuer de dépenses ; c'est une situation contradictoire qui met en évidence le fait que les structures existent mais sont inopérantes.
- Vingt sept entreprises n'ont pas de structures et n'effectuent pas de dépenses. Ces entreprises ont une attitude passive ; elles effectuent des exportations lorsqu'elles sont sollicitées. C'est le cas d'un certain nombre d'entreprises dans le cadre des accords de compensation entre l'Algérie et l'ex-URSS.

## 2.3 - L'efficacité de la recherche d'information

L'exportation implique des choix et la stratégie qui en résulte dépend de la qualité de l'information dont disposent les entreprises. Or, la majeure partie, à savoir 76,8 %, reconnaît ne pas recevoir l'information nécessaire à la gestion de leur activité à l'exportation. Cette faiblesse de l'information pertinente ne signifie pas absence d'efforts, puisqu'ainsi que nous l'avons constaté précédemment, 42,6 % possèdent une structure chargée plus particulièrement des marchés extérieurs.

Enfin, cette difficulté ne peut s'expliquer par l'absence de dépenses puisque 53,7 % en effectuent et que 36,4 % les intègrent dans une enveloppe financière destinée à cet effet. Cette situation, qu'avouent nos entreprises, montre bien que structures et moyens financiers ne suffisent pas à générer l'information pertinente. L'ouverture qu'induit la volonté d'exporter est une déstabilisation des pratiques habituelles des entreprises qui bénéficiaient, jusqu'à une période récente, d'un marché excessivement protégé [2]. Cette protection les amenait à ne pas éprouver le besoin de réaliser des études de marché relatives à leur

gamme de production (appréciation des attentes des clients) et encore moins des conditions de la concurrence.

Enfin, en mettant en rapport l'existence ou non d'une structure à l'exportation et l'appréciation sur la qualité de l'information reçue par les entreprises, nous obtenons le tableau croisé suivant :

**Tableau n° 5**  
**Efficacité de la recherche d'information et existence d'une structure chargée de cette fonction**

| Type  | Entrep. Publiques |      | Entrep. Privées |      | Toutes confondues |      |
|---|-------------------|------|-----------------|------|-------------------|------|
|   | Nbre              | %    | Nbre            | %    | Nbre              | %    |
| Possède une structure et reçoit l'information nécessaire        | 09                | 17.3 | 03              | 10.0 | 12                | 14.6 |
| Possède une structure et ne reçoit pas l'information nécessaire | 12                | 23.1 | 11              | 36.7 | 23                | 28   |
| Reçoit l'information nécessaire et n'a pas de structure         | 06                | 11.5 | 00              | 00   | 06                | 07.3 |
| Ne reçoit pas l'information nécessaire et n'a pas de structure  | 25                | 48.1 | 16              | 53.3 | 41                | 50   |

Ce tableau nous permet d'apprécier l'influence de la structure sur la réception de l'information nécessaire à la gestion de l'activité export. Ainsi, sur 35 entreprises ayant une structure chargée de l'information sur les marchés extérieurs 34,3 % reçoivent l'information pertinente (ce taux est de 42,9 % chez le public et de 21,4 % chez le privé) ; sur 47 entreprises n'ayant pas de structures, seulement 06,9 % considèrent disposer de l'information pertinente. Ainsi, si l'existence d'une structure n'est pas garante d'une information appropriée aux besoins des entreprises, elle permet une meilleure disponibilité.

Enfin, notons que 50 % des entreprises n'ont pas de structure et ne reçoivent pas l'information nécessaire. Là encore, nous avons un taux qui conforte le caractère occasionnel de l'activité d'exportation et qui démontre qu'une évolution de la capacité d'exportation est conditionnée par une meilleure utilisation de l'information **[3]**.

### **3 - LES FACTEURS D'ELABORATION DE LA STRATEGIE**

L'élaboration d'une stratégie d'exportation suppose une motivation mais est également la traduction d'une capacité à l'exportation. Ce sont les deux volets abordés dans cette partie.

#### **3.1- La motivation de l'exportation**

La prise en compte des marchés internationaux dans la définition de leur politique générale est déterminante pour 80,5 % des entreprises ayant répondu.

Ce caractère stratégique attribué à l'effort d'exportation a différentes

raisons que reprend le tableau qui suit :

**Tableau n° 6**  
**les déterminants de l'exportation**

| Rubriques  | Nbre<br>d'entreprises | %    |
|--|-----------------------|------|
| Couvrir les besoins de financement des importations<br>(consommation intermédiaires, notamment produits<br>semi-finis) | 57                    | 86.4 |
| Couvrir les besoins de financement des services<br>(pièces de rechange, maintenance)                                   | 45                    | 68.1 |
| Réaliser le financement des investissements<br>(partenariat, travail à façon, sous traitance, etc...)                  | 41                    | 62.2 |
| Bénéficier des économies d'échelle (minimisation des<br>coût)  | 32                    | 48.5 |
| Faire face à une insuffisance de la demande interne  | 28                    | 42.4 |
| Assurer la croissance de l'entreprise par le commerce<br>extérieur.  | 56                    | 84.8 |
| Total des entreprises concernées par la question   | 66                    |      |

Comme on peut le constater, l'activité d'exportation est essentiellement motivée par des raisons défensives. Ce sont les contraintes rencontrées par les entreprises, essentiellement la restriction des ressources en devises qui a accompagné la chute des prix du pétrole, qui ont remis en cause leurs conditions de fonctionnement et les ont amené à trouver des alternatives. Cela explique qu'un certain nombre de tentatives aient été initiées pour desserrer la contrainte de financement des activités courantes, faire face aux difficultés de trésorerie. D'ailleurs, il ne faut pas s'étonner que ce volet soit cité au premier plan des motivations, notamment pour couvrir les importations de biens intermédiaires (57 entreprises, soit 86,4 %) et des services (45 entreprises, soit 68,1 %). L'insuffisance des débouchés et donc l'écoulement des excédents, préoccupe moins les entreprises puisque 28 d'entre elles, soit 40 %, avancent cette raison.

C'est également le cas du bénéfice des économies d'échelles, cité par 32 entreprises soit un taux de 48,5 %. L'importance accordée aux marchés extérieurs (exportation de croissance) par 84,8 % des entreprises n'est pas contradictoire avec ce qui précède, même si elle constitue une raison offensive. Elle marque un changement de priorité dans la démarche de celles-ci et est la traduction d'une rupture dans leurs conditions d'évolution. Il faut toutefois indiquer que depuis la période où les questionnaires ont été soumis aux entreprises, les changements intervenus relativisent la portée des chiffres ci-dessus.

La convertibilité commerciale du dinar et le recours direct au secteur bancaire pour couvrir les besoins en devises ont modifié les positions d'un certain nombre d'entreprises vis-à-vis de l'exportation. Cela ne signifie pas que l'exportation pour des raisons défensives n'intervient pas, mais que la taille du marché, la recherche d'économie d'échelles prennent le relais comme facteurs explicatifs principaux.

### **3.2- La capacité à exporter**

Il ne suffit pas de vouloir, mais faut-il pouvoir, c'est-à-dire mettre en évidence des potentialités, des aptitudes à même de permettre aux entreprises d'initier un processus d'internationalisation. Dans cette optique, il a paru intéressant de proposer aux entreprises d'identifier les

raisons qui justifient leurs volontés d'exporter et également, d'en préciser les obstacles afin d'avoir une appréciation des facteurs qui favorisent et des facteurs qui freinent.

Les deux tableaux ci-dessous donnent une première appréciation sur ces derniers.

**Tableau n°7**  
**Identification de leurs atouts par les entreprises**

| Atouts                                 | Nbre. d'entreprises | %    |
|--|---------------------|------|
| Capacité et gamme de production        | 19                  | 24.4 |
| Coûts                                  | 23                  | 29.4 |
| Qualité                                | 37                  | 47.4 |
| Maîtrise technique (savoir faire)      | 03                  | 03.8 |
| Situation géographique                 | 05                  | 06.4 |
| Connaissance et expérience des marchés | 14                  | 17.9 |

**Tableau n°8**  
**Identification de leurs handicaps par les entreprises**

| Handicaps  | Nbre d'entreprises | %    |
|--|--------------------|------|
| Dispositions réglementaires  | 14                 | 17.1 |
| Lourdeurs et lenteurs administratives<br>(douane, port, transit, etc...) | 24                 | 29.3 |
| Absence d'incitations  | 09                 | 11   |
| Problème de financement  | 14                 | 17.1 |
| Non recouvrement des créances  | 05                 | 06.1 |
| Assurance  | 09                 | 11   |
| Logistique   | 13                 | 15.9 |
| Emballage  | 09                 | 11   |
| Approvisionnement  | 12                 | 14.6 |
| Méconnaissance des marchés   | 17                 | 20.7 |

### 3.2.1- Les atouts

L'analyse des réponses fait ressortir les paramètres habituels de compétitivité. [4]

Deux groupes d'atouts se dégagent :

- celui mettant l'accent sur les structures productives et commerciales, c'est-à-dire sur les caractéristiques de l'offre (capacité de production, qualité, coût) ;
- ensuite, celui renvoyant à la connaissance des marchés qui démontre qu'un noyau d'entreprises (18 % environ) a franchi le préalable de l'information et de la communication.

Concernant les secteurs juridiques, il convient de noter que les entreprises publiques mettent l'accent sur la qualité (49 %), puis la capacité de production (27,5 %) ; les entreprises privées privilégient également la qualité mais dans une moindre proportion (44,4 %) et les coûts (37 %).

### 3.2.2 - Les handicaps

En règle générale, les contraintes citées ne relèvent pas de la responsabilité des entreprises [5] , mais essentiellement de leur

environnement externe. Deux groupes d'handicaps se dégagent :

- Le premier groupe renvoie à l'absence de l'Etat (réglementation, mais aussi incitations), mais également aux lourdeurs et lenteurs occasionnées par les différentes administrations avec lesquelles l'entreprise est en interface dans ses transactions internationales. Si cet argument ne suffit pas à expliquer, il rappelle que la compétitivité des firmes dépend, dans une certaine mesure, de celle des territoires dans lesquels elles inscrivent leur activité. Ces rigidités ont des conséquences sur l'engagement à l'exportation des entreprises et sont sources de désavantages comparatifs. Elles appellent à un encadrement par l'Etat de la politique d'exportation, non pour se substituer aux entreprises, mais pour les mettre dans les conditions équivalentes à celles des firmes concurrentes qui bénéficient de ce soutien.

- Le second groupe renvoie à la non maîtrise des flux par nos entreprises, qu'ils soient financiers (mobilisation des crédits, recouvrement des créances), physiques (approvisionnement, logistique) ou encore informationnels (méconnaissance des marchés, 20,7 % n'arrivant pas à franchir la barrière préalable à l'information).

Cette non maîtrise induit des délais de réactions plus long incompatibles avec la réactivité et la souplesse nécessaires à la réussite d'une opération d'exportation.

Concernant les secteurs juridiques, il convient de noter que les entreprises publiques citent plus particulièrement l'absence d'incitation, le non recouvrement des créances, la logistique, la méconnaissance des marchés alors que les entreprises privées avancent plus fréquemment les problèmes de financement, d'assurance et d'approvisionnement.

#### **4 - LA SELECTION DES MARCHES**

En direction de quels pays et à partir de quelles activités faut-il envisager un développement international ? Telle est l'interrogation à laquelle se trouve confrontée toute entreprise désirant exporter.

Dans le questionnaire adressé aux entreprises, il n'a pas été demandé explicitement aux entreprises, quelle était la stratégie d'approche des marchés extérieurs qu'elles mettaient en oeuvre.

En effet, les positionnements selon les modèles stratégiques types BCG, ADL, Mac Kinsey, ne sont pas utilisés pour des raisons d'information préalable, mais aussi compte tenu du caractère récent du processus d'exportation et de la non systématisation de l'approche des marchés extérieurs [6] .

L'information demandée aux entreprises a concerné les marchés ciblés et les produits exportés ou susceptibles de l'être. Sur cette base, une première analyse portant sur les pays où nos entreprises développent, sinon comptent développer, leurs exportations est faite. Ensuite, à partir des types de marchés (semblables, différents) et du nombre des marchés, est élaborée une première matrice sur le choix des marchés,

de même qu'à partir du nombre de marchés et du nombre de produits est construite une seconde matrice marchés/produit.

Le commentaire qui se dégage de l'analyse de ces deux matrices ne porte pas sur des stratégies explicitement formulées, mais permet de repérer, d'effectuer des positionnements qui interpellent la cohérence des pratiques et situent les logiques de comportement [7].

#### 4.1- Les marchés ciblés

Deux questions nous ont permis d'identifier les marchés ciblés ; la première, qui demandait aux entreprises d'indiquer les pays vers lesquels elles exportent, ou comptent exporter. La seconde, où étaient définis un certain nombre de profils de marchés susceptibles d'intéresser les entreprises et où il leur a été demandé d'indiquer leur choix.

Les réponses apportées à la première question concernent 53 entreprises, 29 d'entre elles n'ayant pas répondu.

Le Maghreb est principalement cité avec un taux de 52,8 %, viennent ensuite les pays de la CEE avec 43,4 % et la CEI avec 32,1 %. L'importance accordée au Maghreb est logique compte tenu du facteur de proximité mais également des facilités accordées dans le cadre de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) pour le développement des échanges, en particulier les exonérations des taxes douanières.

La place de la CEE peut paraître paradoxale, compte tenu de la difficulté à pénétrer ce marché ; il convient de relativiser et d'indiquer que les entreprises concernées exportent des produits spécifiques (dattes, olives, lièges) ou des entrants comme l'aluminium, le zinc ou encore ceux provenant de la récupération.

La part de la CEI, quant à elle, découle des contrats passés avec celle-ci dans le cadre du remboursement de la dette, On peut constater qu'elle est plus citée par les entreprises privées et que c'est le secteur des ISMMEE qui semble plus concerné (7 des entreprises sur les 17 ayant désigné la CEI appartiennent à ce secteur).

Les réponses apportées à la seconde question sont le fait de la quasi-totalité des entreprises ; celles-ci préférant positionner leurs approches par rapport à des caractéristiques générales, que citer explicitement les pays ciblés. Les facteurs de proximité et de niveaux comparables de développement sont pris en compte en priorité puisque 61 entreprises (soit 74,2 %) citent les pays de PUMA et 39, (soit 47,6 %) citent les marchés correspondant au rapport qualité prix des produits de l'entreprise.

A l'opposé, peu d'entreprises sont intéressées par les marchés en croissance, 23,2 %, car souffrant manifestement de désavantages comparatifs.

#### 4.2 - Les matrices

#### 4.2.1 - La matrice Nombre de marchés / Types de marchés

##### - Présentation :

| type de marchés   | Semblables              | Divers                 |
|-------------------|-------------------------|------------------------|
| Nombre de marchés |                         |                        |
| Peu               | Similarité<br>Concentré | Diversité<br>Concentré |
| Beaucoup          | Similarité<br>Multiple  | Diversité<br>Multiple  |

##### - Signification :

La similarité s'attache à la définition d'une démarche commerciale comparable sur les marchés visés compte tenu de leurs caractéristiques proches. Elle permet une économie sur les coûts de production puisque les adaptations sont limitées et qu'en conséquence une importante standardisation est de mise. La diversité traduit la présence de l'entreprise sur des marchés présentant des caractéristiques éloignées.

Cette situation impose la définition d'un mix. marketing adapté à la nature des différents marchés ciblés. Elles permet à l'entreprise d'être moins dépendante des fluctuations d'un marché particulier et, ainsi, de réduire les risques.

En résumé, le choix de similarité traduit une logique d'économie de ressources alors que celui de diversité privilégie une logique de partage du risque.

##### - Les résultats

Tableau n° 10  
La matrice choix des marchés

| Types de marchés | Semblables |       |       | Divers |       |       |
|------------------|------------|-------|-------|--------|-------|-------|
|                  | Public     | Privé | Total | Public | Privé | Total |
| Nbre de marchés  |            |       |       |        |       |       |
| Peu              | 04         | 03    | 07    | 05     | 03    | 08    |
| Beaucoup         | 08         | 04    | 12    | 12     | 07    | 19    |

Quarante six entreprises soit 56,1 % des entreprises questionnées ont fourni des réponses à même de les positionner sur la matrice. La proportion des entreprises publiques et privées que l'on y retrouve est pratiquement la même ; il apparaît, à partir de la lecture des chiffres, que la diversité multiple est privilégiée, puisque 19 entreprises sont concernées. Cette attitude est paradoxale car la diversité multiple est praticable pour des exportateurs de taille suffisante présentant de l'expérience et se caractérisant par une gamme simple.

Il nous semble que cette démarche traduit une approche tout azimut de nos entreprises qui, faute d'une analyse fine des marchés, sont amenées à rechercher le contact avec le maximum d'entre eux. Cette démarche est la même dans le cadre de la similarité multiple mais présente l'avantage d'assurer à nos entreprises une plus grande standardisation.

Il est étonnant que la similarité concentrée, adaptées aux entreprises possédant une faible expérience des marchés internationaux soit la moins utilisée. C'est également le cas, à un degré moindre, de la diversité concentrée qui permet d'assurer le contrôle de l'activité d'exportation dans de bonnes conditions, tant que le nombre de marchés ne dépasse pas les capacités des entreprises.

#### 4.2.2 - La matrice Produits/Pays

##### - Présentation :

| Produits |   | Limité             | Large   |
|----------|---|--------------------|---|
| Pays     | Limité                                      | Niche commerciale  | Option marché<br>(stratégie de concentration) |
| Large    | Option produit<br>(stratégie de dispersion) | Stratégie combinée |   |

##### - Signification :

La concentration s'attache à un choix limité de produits à valoriser au niveau international. Si l'entreprise reprend les produits dans les conditions où elle les commercialise sur son marché domestique, nous aurons standardisation, sinon nous aurons une logique d'adaptation aux caractéristiques des marchés. Il faut noter que le choix de standardisation pourra être opéré sur certains produits, le choix d'adaptation sur d'autres.

La dispersion s'attache à un choix large de produits à développer au niveau international, ce qui suppose des ressources suffisantes et la possibilité d'obtenir des économies d'échelles dans la politique de promotion et de distribution (lames et après rasage par exemple).

##### - Les résultats :

Tableau n° 11  
La matrice Produits/Pays

| Produit | Limité |       |       | Large  |       |       |
|---------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
|         | Public | Privé | Total | Public | Privé | Total |
| Limité  | 07     | 05    | 12    | 02     | 00    | 02    |
| Large   | 15     | 07    | 22    | 07     | 04    | 11    |

Quarante sept entreprises (soit 57,3 % des entreprises questionnées) ont fourni les réponses à même de les positionner dans la matrice ; proportion pratiquement équivalente à celle de la matrice présentée précédemment.

Il apparaît à partir de la lecture des chiffres que la stratégie de dispersion (option produit) est privilégiée, puisque 22 entreprises privilégient cette approche.

A contrario, l'option marché est utilisée par le secteur privé et seulement deux entreprises publiques sont concernées c'est une attitude normale puisque cette démarche suppose des marchés présentant un potentiel

de vente et pour lesquels des économies d'échelles sont possibles, plus particulièrement dans la réalisation de la promotion et de la distribution.

Il est étonnant d'observer l'importance de la stratégie combinée compte tenu de ses caractéristiques : une gamme de produits large et des ressources suffisantes pour couvrir l'ensemble des marchés visés. Là aussi, nous sommes en présence d'une approche tout azimut où la gamme de production de l'entreprise est dans sa quasi-totalité susceptible de faire l'objet d'opérations d'exportation et où tout marché présente à priori, de l'intérêt.

## **5 - LES OPTIONS STRATEGIQUES**

Le développement international est difficile et constitue par rapport à l'activité traditionnelle, un changement de contexte qui appelle à des orientations stratégiques à même d'assurer aux entreprises la réalisation de leurs objectifs.

Quatre points seront abordés :

- l'adaptation des structures ;
- la recherche d'alliance ;
- les moyens financiers à mettre en œuvre ;
- la présentation de tableaux croisés mettant en relation l'adaptation des structures avec les deux autres paramètres.

### **5.1 - L'adaptation des structures**

Tout changement dans les objectifs d'une entreprise peut l'amener à réaménager ses structures pour lui permettre d'y faire face. Cet impact des objectifs recherchés en matière d'exportation sur l'organisation est reconnu par 53 entreprises, (soit 64,6 %). Interrogées sur les structures principalement concernées, celles-ci citent en priorité la commerciale (59,8 %), puis la production (53,7 %). Amenées à l'exportation par les contrecoups de l'effondrement des prix du pétrole (dans la majorité des cas), elles ne disposent pas de l'organisation et du savoir faire nécessaire.

Ce déficit est d'abord le fait de la fonction marketing peu ou prou sollicitée dans le contexte d'une économie protégée [8]. Il exprime également une défaillance de l'interface marketing - production dans les deux sens :

- du marketing vers la production, car l'entreprise ne dispose pas d'une connaissance suffisante des marchés.
- de la production vers le marketing, car la production n'est pas habituée à se soumettre aux exigences du marché.

### **5.2 - La recherche d'alliances**

La réussite du processus d'internationalisation nécessite la réalisation d'alliances [9] aussi bien avec les entreprises nationales, pour 50 %, qu'étrangères, pour 70,7 %. Ce mouvement est plus marqué chez le secteur public (respectivement 55,8 % et 78,8 % des entreprises

publiques) que chez le secteur privé (respectivement 40 % et 56,7 % des entreprises privées).

### 5.2.1 - L'état des lieux en terme d'alliances

Douze entreprises (soit 14,6 %) affirment avoir concrétisé des alliances ; onze d'entre elles sont publiques. Vingt sept entreprises, (soit 32,9 %), indiquent être en cours de concrétisation, la proportion relative des entreprises privées et publiques y est pratiquement la même.

Cette tendance importante à rechercher des alliances révèle un changement d'attitude de nos entreprises et traduit un souci d'adaptation à la libéralisation de l'activité économique. Elle démontre également qu'elles ne disposent pas de capacités suffisantes pour leur permettre de faire face, seules, aux contraintes des marchés internationaux.

### 5.2.2. - Les types d'alliances

Les entreprises privilégient les alliances de nature commerciale, pour 67,1 %, ce qui démontre que l'accessibilité aux marchés extérieurs est leur préoccupation principale. Cette démarche est une réponse aux difficultés relevées dans le domaine de l'information. On ne fonctionne pas à l'abri de toute concurrence pendant une longue période sans que la réactivité de l'entreprise ne se trouve pénalisée. L'insertion dans un réseau d'alliance est ainsi l'expression d'un contournement

Concernant la recherche d'alliance dans le domaine technique, en deuxième position, elle intéresse 50 % des entreprises essentiellement compte tenu de l'importance accordée aux caractéristiques du produit. Il s'agit de bénéficier du savoir-faire et de la connaissance des normes et de ce qui se rattache à leur mise en oeuvre. Il convient également de rappeler que les évolutions technologiques et la crainte que le «gap» ne s'accroisse sont à prendre en considération.

Lorsqu'on compare avec les options indiquées dans le domaine de l'adaptation des structures, on constate que le volet commercial et productif gardent la priorité ; cela montre que nos entreprises sont conscientes de la nécessité d'évoluer sur le plan de l'organisation des fonctions pour être à même de gérer des alliances mettant en jeu ces mêmes fonctions.

## 5.3 - La variable financière

Il ne suffit pas de vouloir, mais faut-il pouvoir, c'est à dire mettre en oeuvre des ressources à même de soutenir un processus d'internationalisation. Ainsi, questionnées sur les implications de l'activité d'exportation, 54 entreprises (65,8 %) considèrent qu'elle doit s'accompagner d'un effort financier, 27 d'entre elles (32,9 %) indiquent qu'il est quantifié.

### 5.3.1 - Circuits, sources de financement

Deux questions se sont préoccupées de ce point. Pour la première, les réponses étaient laissées au soin de l'entreprise interrogée (question

ouverte) ; pour la seconde, les modalités étaient proposées avec la possibilité de proposer d'autres raisons.

La première question est centrée sur la capacité des entreprises à concrétiser un effort financier. L'identification des circuits en constitue le second volet. Aux 33 entreprises (40,2 %) à même de concrétiser cet effort font face 22 entreprises qui affirment ne pas en avoir la possibilité (un peu plus du quart, 26,8 %), 27 d'entre elles ne répondent pas à la question. Elles avancent comme modalité :

- le recours à leurs ressources propres (5 entreprises) ou à l'augmentation du capital (pour 4 d'entre elles) ;
- le recours au partenariat (également 5 entreprises) ;
- l'utilisation des lignes de crédit bancaires (au nombre de 7 entreprises).

La seconde question est centrée sur les conséquences en terme de modification des sources de financement. Touchant moins directement l'entreprise, ce qu'elle estime en mesure de faire et se préoccupant plus de ce qu'elle souhaiterait faire, cette seconde question a fait l'objet d'un plus grand nombre de réponses. 31 entreprises indiquent les lignes de crédit, 24 l'utilisation des fonds propres et 27 l'endettement à terme; soit les mêmes modalités que la question précédente mais dans des proportions plus importantes.

La difficulté à appréhender le volet financier met en évidence les incertitudes auxquelles sont confrontées nos entreprises. La pertinence d'une approche stratégique réside principalement dans la capacité pour les initiateurs à l'opérationnaliser. Pour une majorité d'entreprises, la réussite de leur démarche est suspendue à l'octroi par l'Etat de subventions.

Elles ne le disent pas explicitement, mais la logique des réponses est révélatrice. Il est vrai que l'exportation est un coût supplémentaire et que l'adaptation est nécessaire. C'est pourquoi, il convient de mettre en place des formes de financement à même de développer une offre compétitive (atteindre une norme, maîtriser un procédé, etc...)

### 5.3.2 - L'investissement

Interrogées sur l'éventualité de réaliser des investissements pour améliorer leur compétitivité, 67 entreprises (soit 81,7 %) répondent par l'affirmative. Seulement 9 d'entre elles, (soit 11 %) n'envisagent pas cette situation, le reste ne donnant pas de réponse. Le tableau ci-dessous nous renseigne sur son orientation.

**Tableau n°12**  
**Les motivations de l'investissement**

| Motivation   | Nbre d'entreprises | %    |
|--|--------------------|------|
| - Rationalisation de la production                             | 56                 | 83.6 |
| - Elargissement de la gamme                                    | 45                 | 67.2 |
| - Développement de la communication                            | 50                 | 74.6 |
| - Respect des normes en vigueur sur les marchés internationaux | 54                 | 80.6 |
| Total des entreprises concernées par la question               | 63                 | ...  |

Les différents axes proposés sont significativement retenus, ce qui démontre que la mise à niveau de nos entreprises comporte aussi bien l'amélioration de l'offre que l'accès aux marchés compte tenu de leur contrainte. Elles se préoccupent autant de la consolidation de la production offerte que de son élargissement à d'autres produits. Les données par secteurs économiques mettent en évidence les priorités de chacun d'entre eux. Ainsi :

- les entreprises des industries alimentaires privilégient nettement le respect des normes en vigueur sur les marchés internationaux (9 sur 11) ;
- celles des industries textiles privilégient l'élargissement de la gamme et la rationalisation de la production (6 sur 11) ;
- celles des ISMMEE mettent l'accent sur l'élargissement de la gamme et le respect des normes (18 sur 25) ;
- enfin, celles des industries diverses donnent la primauté à l'élargissement de la gamme.

#### 5.4 - Présentation des tableaux croisés

Il est intéressant d'aborder les points traités précédemment à partir d'un croisement des informations. A cet effet, deux tableaux croisés ont été élaborés et sont présentés.

##### 5.4.1 - Le lien entre l'adaptation des structures et la recherche d'alliance

Le tableau ci-après identifie cinq situations permettant d'apprécier le lien entre ces deux variables.

**Tableau n° 13**  
Adaptation des structures et recherche d'alliance

| Secteur<br>Rubrique   | Public |      | Privé |      | Toutes confondues |      |
|---|--------|------|-------|------|-------------------|------|
|   | Nbre   | %    | Nbre  | %    | Nbre              | %    |
| - Nécessité d'alliance et réaménagement des structures                          | 22     | 42.3 | 11    | 36.7 | 33                | 40.2 |
| - Nécessité d'alliance et n'implique pas de réaménagement des structure         | 07     | 13.5 | 01    | 03.3 | 08                | 09.8 |
| - Ne nécessite pas d'alliance et implique un réaménagement des structures       | 10     | 19.2 | 10    | 33.3 | 20                | 24.4 |
| - Ne nécessite pas d'alliance et n'implique pas de réaménagement des structures | 07     | 13.5 | 07    | 23.3 | 14                | 17.1 |
| - N'ont pas répondu aux deux questions  | 06     | 13.5 | 01    | 03.4 | 07                | 08.5 |
| Total   | 52     | 100  | 30    | 100  | 82                | 100  |

Trente trois entreprises (soit 40,2 %) envisagent de nouer des alliances et considèrent qu'un réaménagement des structures sera nécessaire. Si l'on s'attache aux 41 entreprises qui comptent nouer des alliances, on constate que 80,5 % d'entre elles estiment nécessaire de réaménager leurs structures. Lorsqu'on se préoccupe des entreprises désirant

toucher à leurs structures, on remarque qu'elles sont 62,3 à concrétiser des alliances.

Ces différentes informations indiquent deux tendances :

- les entreprises envisagent un mouvement global ;
- la volonté de nouer une alliance implique plus fortement un réaménagement des structures que l'inverse. Cela est d'ailleurs très sensible chez le secteur privé où 11 des 12 entreprises désirant nouer des alliances comptent réaménager leurs structures.

#### 5.4.2 - Le lien entre l'adaptation des structures et la variable financière

Le tableau ci-après identifie cinq situations permettant d'apprécier le lien entre ces deux variables

**Tableau n° 14**  
Adaptation des structures et variable financière

| Secteur   | Public |      | Privé |      | Toutes confondues |      |
|---|--------|------|-------|------|-------------------|------|
|   | Nbre   | %    | Nbre  | %    | Nbre              | %    |
| Implique un réaménagement des structures et doit s'accompagner d'un effort financier              | 22     | 42.3 | 16    | 53.3 | 38                | 46.3 |
| Implique un réaménagement des structures et ne doit pas s'accompagner d'un effort financier       | 10     | 19.2 | 05    | 16.7 | 15                | 18.3 |
| N'implique pas un réaménagement des structure et doit s'accompagner d'un effort financier         | 12     | 23.1 | 04    | 13.3 | 16                | 19.5 |
| N'implique pas un réaménagement des structures et ne doit pas s'accompagner d'un effort financier | 03     | 05.8 | 03    | 10   | 06                | 07.3 |
| N'ont pas répondu aux deux questions  | 05     | 9.6  | 02    | 06.7 | 06                | 07.3 |
| Total   | 52     | 100  | 30    | 100  | 82                | 100  |

Trente huit entreprises (soit 46,3 %), considèrent que la poursuite et le développement de leur politique d'exportation implique un réaménagement de leur structure et doit s'accompagner d'un effort financier. Si on s'intéresse aux 54 entreprises considérant que la réalisation de leurs objectifs doit s'accompagner d'un effort financier, 70,4 % d'entre elles désirent modifier leurs structures. Lorsqu'on s'attache aux entreprises désirant toucher à leurs structures, on constate qu'elles sont 71,7 % à désirer effectuer un effort financier. Ainsi l'influence d'une variable sur l'autre est pratiquement la même. La différence intervient au niveau des secteurs juridiques puisqu'une proportion plus importante d'entreprises privées (53,3 %) envisage un réaménagement des structures et un effort financier, que les entreprises publiques (42,3 %). Enfin, comme précédemment nous constatons que les entreprises envisagent un mouvement global.

## CONCLUSION

Cette première analyse met en évidence quelques grandes tendances qui démontrent que le processus d'internationalisation de nos entreprises est conditionné par des facteurs internes et externes.

Des facteurs internes, avec le nécessaire apprentissage organisationnel qu'elles doivent réaliser en mettant en oeuvre des stratégies d'adaptation, dans leur capacité à assurer la surveillance de leur environnement, mais aussi dans leur recherche de compétitivité (coûts, qualité, délais).

Des facteurs externes, car, seules, elles ne sont pas en mesure de réussir. Cette situation les amène à initier des stratégies de coopération, mais également à solliciter le soutien de l'Etat aussi bien en termes réglementaires ? qu'à travers des incitations. Enfin, en mettant l'accent sur des entreprises qui manifestent un dynamisme dans les conditions de notre économie, elle interpelle le débat autour du redéploiement industriel.

En effet, quelle pertinence à organiser l'action de l'Etat en fonction seulement de la nature de l'activité ? Est - il pertinent de parler de dynamique industrielle sans centrer la réflexion sur les entreprises et leurs performances ?

## Références bibliographiques

- ATAMER T., CALARI R., 1994. «Le diagnostic stratégique», *Dunod, Paris*.
- BRUN M., 1988. «La segmentation internationale des marchés : une démarche essentielle pour l'entreprise», *in Revue Française de gestion, nov.déc. 1988*.
- JOFFRE P., 1987. «L'Entreprise et l'exportation» *Vuibert, Paris*.
- LESCA H., 1992. «Pour un management stratégique de l'information», *in Revue Française de gestion, sept.oct. 1992*.
- CCI, 1988. «Gestion du marketing à l'exportation», *Genève*.
- NEZEYS B., 1993. «La compétitivité internationale», *Economica, Paris*.
- URBAN S., 1993. «Management international», *Litec*.

## Notes

---

[\*] Chargé de cours à l'Institut des Sciences Commerciales d'Oran. Chercheur associé au CREAD.

[1] Voir le document élaboré par la Safex, Algérie Export, suite à l'initiative prise en 1986 d'identifier l'offre à l'exportation.

[2] C'est à partir de 1990 qu'ont été prises les mesures de libéralisation du commerce extérieur.

**[3]** Le lecteur pourra se reporter à la documentation de la C.C.I., en particulier : Gestion du marketing à l'exportation, Genève, 1988, VI, 385 p.

**[4]** Pour une définition des différents types de compétitivité, cf. B. Nezeys (1993) et S. Urban (1993).

**[5]** Cf. le rapport de synthèse du projet de recherche, plus particulièrement dans sa partie politique commerciale, pour une appréciation détaillée des contraintes rencontrées par les entreprises

**[6]** Pour une présentation de ces modèles, on pourra consulter T. A. Tamer, R. Calari, le diagnostic stratégique, Dunod, 1994.

**[7]** Les deux matrices présentées dans ce travail sont tirées de :

- P. Joffre, L'entreprise et l'exportation, Vuibert, 1987, 171 pp.
- M. Brun, La segmentation internationale des marchés : une démarche essentielle pour l'entreprise, Revue Française de Gestion, Nov. - Dec. 1988, pp. 9113.

**[8]** Les travaux de A. Miraoui réalisés dans le cadre de l'équipe marketing du CREAD de 1986 à 1991 explicitent ces difficultés.

**[9]** La notion d'alliance est définie dans le cadre de cet article par l'ensemble des relations de coopération entre entreprises, qu'elles soient formalisées ou non dans un contrat.