

ALI TOUBACHE

## Introduction générale

L'importance du développement des exportations hors hydrocarbures revient, à intervalle régulier, au premier plan de l'actualité pour constater leur stagnation et la fragilité de notre économie qui en découle. Les différentes mesures prises n'ont pas suffi à enclencher une dynamique et les objectifs retenus à différentes reprises n'ont pu être atteints. Le numéro des Cahiers du CREAD consacré à ce thème répond à une triple préoccupation :

-Situer globalement la problématique de l'exportation.

A ce propos, A. Bouyacoub montre la difficulté à réaliser la transformation d'une industrie importatrice en une industrie exportatrice, A. Miraoui avance le rôle de la flexibilité comme variable principale dans l'analyse de la relation entre le commerce extérieur et le marketing international alors que A. Derbal se préoccupe des conditions pouvant assurer, sur le long terme, la relance et le développement des exportations.

-Présenter les résultats d'une enquête, réalisée dans le cadre du C.R.E.A.D, sur les pratiques des entreprises à l'exportation. La faiblesse des exportations hors hydrocarbures ne signifie pas absence de démarches, de tentatives ; c'est pourquoi une enquête relative aux comportements des entreprises a été réalisée.

Les contributions présentées par H. Benbayer A. Reguieg, A. Salem et A. Toubache couvrent plus particulièrement la politique générale et la politique commerciale

-Approfondissement d'un point particulier.

C'est le cas de K. Behidji qui propose une évaluation de l'accord de compensation réalisé avec l'ex U.R.S.S. et conclut à «l'urgence d'une restructuration de l'ensemble des institutions de l'Etat» ; et également de A. Dennonni qui montre «qu'on ne peut isoler les échanges extérieurs des conditions de production intérieures».

AHMED BOUYACOUB [\*]

## Entreprise et exportation : quelle dynamique ?

La chute brutale des recettes d'exportation en 1986, de l'ordre de 38,1 %, représentant une baisse de cinq milliards de dollars par rapport à 1985, a entraîné progressivement une prise de conscience de l'importance de la diversification des exportations. Depuis cette date, les entreprises sont conviées par les pouvoirs publics à développer des exportations et à chercher des marchés extérieurs. Les expériences menées par certaines entreprises n'ont pas toujours été heureuses [1] et dix ans après, le niveau des exportations hors hydrocarbures n'a pas atteint les 500 millions de dollars en 1995.

Mais avant d'analyser le mouvement des exportations hors hydrocarbures, il y a lieu d'abord de relever, ce qu'on peut appeler, «des mythes» dans ce domaine.

### 1 - LE MYTHE DES EXPORTATIONS HORS HYDROCARBURES

De nombreux discours économiques et parmi les plus avertis mettent en relief l'importance des exportations hors hydrocarbures au cours des premières années de l'indépendance pour affirmer que «les exportations agro-alimentaires constituaient les trois quarts des exportations totales à l'indépendance» (A. Brahim, 1991).

En fait, l'examen de données de la période 1963-1968 révèle que les hydrocarbures ont dès l'indépendance représenté la ressource principale du pays à l'exception de l'armée 1964.

Tableau n°1  
Part des hydrocarbures sur les exportations totales

Années	1963	1964	1965	1966	1967	1968
%	61,3	54,2	77,3	81,8	73,6	70,2

Source : Statistiques Financières Internationales, FMI, édition française, 1993

Bien entendu, les exportations des biens alimentaires, dont les vins, couvraient les importations alimentaires dans des proportions variables et ce jusqu' en 1970, comme le montre le tableau ci-après

Tableau n°2  
Taux de couverture des importations de produits alimentaires

Années	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1979
%	90	114,6	112,1	96,8	65,5	80,6	144,1	140,7	26,3	7,7

Source : Calculés à partir des Comptes Economiques, 1963-1968, S.E.P, avril 1970, p. 352 et ONS, n° 24, séries rétrospectives pour 1969 à 1979.

Mais ces données montrent que dès 1971, les exportations de biens alimentaires deviennent très faibles en comparaison avec le volume des importations dans le même domaine. De ce point de vue, on peut affirmer que l'Algérie, à l'indépendance, était déjà un pays dont les ressources principales provenaient du pétrole.

## 2 - LA GRANDE INSTABILITE DES RECETTES D'EXPORTATION

L'examen des données relatives au mouvement des exportations depuis l'indépendance montre qu'il y a eu, en trente ans, plusieurs périodes marquées par une grande variation des recettes d'exportation (cf. tableau ci-dessous).

Tableau n°3  
Les différentes périodes

	Niveau de recettes des exportations en milliard \$ US	Part des hydrocarbures dans les exportations en %.
1 <sup>ère</sup> période avant 1969	- de 1	entre 60 et 80
2 <sup>ème</sup> période 1970-1973	entre 1 et 2	entre 70 et 83
3 <sup>ème</sup> période 1974-1978	entre 4 et 6	entre 92 et 96
1979	10	98
1980-1985	+ 13	+ de 98
1986-1989	entre 7 et 9	entre 97 et 94
1990-1992	autour de 12	98
1993-1995	autour de 10	98

Source : Construit à partir de Statistiques Financières Internationales, F.M.I, édition française, 1994.

Ce tableau montre, s'il en est besoin, que jusqu'à présent les grandes étapes de l'économie algérienne ont été déterminées par le niveau des ressources d'exportation qui a connu une très grande variation due, bien entendu, à la variation du prix du pétrole.

Le niveau des recettes des hydrocarbures a donc déterminé le fonctionnement de l'économie et explique, à posteriori, la diversité des étapes, des rythmes de son développement et la diversité des contraintes que le pays a connues.

Ce schéma laisse très peu de place aux exportations hors hydrocarbures.

## 3 - LA PRATIQUE DES ENTREPRISES EN MATIERE D'EXPORTATION

Malgré les discours des pouvoirs publics, les exportations hors hydrocarbures restent relativement faibles. En 1995, elles ont atteint 5,5 % des exportations globales, soit 493 millions dollars US.

Plusieurs séminaires ont été organisés avec des opérateurs économiques en vue de la «promotion des exportations hors hydrocarbures» ; le dernier, en date du 26 mai 1995, faisant le constat relatif à l'année 1995, a amené un participant à dire que «la sphère économique est fortement malade» [2].

Quelle est la pratique des entreprises dans ce domaine ? d'une manière globale, si les exportations sont faibles en valeur, il y a lieu d'indiquer

que le nombre d'entreprises industrielles qui exportent est relativement important, du moins, dans le secteur public.

**Tableau n° 4**  
Nombre d'entreprises industrielles exportatrices

	Secteur public national	Secteur public local	Secteur privé plus de 10 salariés	Total
Nombre d'entreprises existantes (1)	128	250	1106	1484
Nombre d'entreprises exportatrices (2)	84	02	17	103
(2) / (1) %	65,6	0,8	1,5	6,9

Source : Annuaire de l'industrie 1992, ONS, n° 68, 1996  
Données statistiques, ONS, n° 195, avril 1994

Ainsi, en 1990, les deux tiers des entreprises industrielles publiques (65,6 %) ont pratiqué l'exportation ; par contre, le secteur privé reste relativement absent en matière d'exportation avec la présence de seulement 1,5 % des entreprises de plus de 10 salariés.

Ces données ont connu une baisse en 1992 ; elles sont passées respectivement à 40,6 % des entreprises publiques et 1,6 % du secteur privé.

Par contre, en termes de valeur, les exportations restent relativement faibles comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°5**  
Part des exportations dans les ventes totales en %

Industrie / Années	1990	1991	1992
Secteur public	3,4	4,8	3,7
Secteur privé	1,02	5,02	5,34

Source : Données statistiques, op. cit.

Les dernières données détaillées publiées sont relatives à 1992. Elles montrent que l'industrie publique et privée exporte moins de 5 % de ses ventes globales comparativement aux entreprises françaises, par exemple, qui réalisent 25 % en moyenne de leur chiffre d'affaires à l'exportation.

Par rapport aux exportations hors hydrocarbures, les exportations industrielles occupent également une position relativement faible comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°6**  
Exportations hors hydrocarbures

Années	1990	1991	1992
Part de l'industrie dans les exportations hors hydrocarbures	28,2	36,2	32

Ces données doivent être relativisées par le faible poids du secteur industriel hors hydrocarbures qui ne représente que 10,3 % du PIB en 1990 et 10,07 % en 1992. Autrement dit, c'est la croissance du poids de l'industrie hors hydrocarbures dans le Produit Intérieur Brut, qui

permettra d'accroître son poids dans les exportations globales. L'exemple tunisien est significatif de ce point de vue.

#### **4 - L'EXEMPLE TUNISIEN EN MATIERE D'EXPORTATION [3]**

En Tunisie, le poids de l'industrie manufacturière est passé de 13 % en 1982 à 21,2 % en 1995, du PIB. Les exportations de produits manufacturés sont passées de 568 millions dollars US en 1982 à 4.543 millions dollars US en 1995, soit une multiplication par huit en 13 ans ; il y a lieu d'indiquer que les investissements réalisés dans l'industrie manufacturière au cours de la période 1992-1995 ont atteint 2.185 millions dollars US. Mais ce qui est important à souligner, en dehors de l'accroissement du poids de l'industrie dans l'économie et de l'effort d'investissement dans les branches exportatrices, c'est la diversité des exportations : en 1994, l'industrie manufacturière représente 57 %, le tourisme 19 %, le pétrole 6 %, le transport 8 %, le reste 10 %.

Par ailleurs, cette forte croissance des exportations industrielle est alimentée par un mouvement important d'investissements de capitaux étrangers. En moyenne annuelle, l'investissement étranger a atteint 508 millions dollars US au cours de la période 1992-1995; plus d'un millier d'entreprises à capital étranger ou mixte sont, en 1995, en activité dont 875 sont totalement exportatrices,[4].

Ces quelques données mettent en relief l'important décalage existant entre les deux pays dans le domaine des exportations industrielles. Les exportations tunisiennes de biens manufacturés représentent dix fois plus que les exportations algériennes, alors que la valeur ajoutée de l'industrie manufacturière de l'Algérie dépasse de 70 % celle de la Tunisie en 1995 (sachant que l'industrie algérienne a fonctionné avec seulement 53 % de ses capacités de production en 1995). L'exemple tunisien permet de lever le mythe des exportations hors hydrocarbures en Algérie.

#### **5 -L'INDUSTRIE ALGERIENNE N'AVAIT PAS ETE CONÇUE POUR EXPORTER**

En effet, la multiplication successive des ressources provenant des hydrocarbures, sans lien avec un effort de production nationale, mais en raison de manipulations des prix du pétrole sur la scène mondiale, a complètement bouleversé les projets d'investissement lancés au départ dans le cadre du modèle de développement en 1969.

Ce bouleversement du niveau des ressources extérieures a provoqué une perversion du modèle de développement, puisque les ressources provenant des hydrocarbures ont été multipliées par 2,23 en 1974 et ont entraîné un accroissement du volume de la dette extérieure de l'ordre de 55 % en 1975 (par rapport à 1973).

Ce processus d'endettement a connu un développement sans commune mesure avec les capacités réelles de réalisation des investissements du pays. Le volume de la dette extérieure a atteint 18.519 millions dollars US en 1979, soit une multiplication par 6,20 du niveau de la dette de

1973, alors que les ressources des exportations ont été multipliées, au cours de cette période, par 5,20 [5].

Mais, d'une manière générale, l'objectif d'exportation n'était pratiquement pas présent dans les préoccupations qui ont présidé aux choix industriels, tant du point de vue de la dimension des unités industrielles, de la nature des produits fabriqués, que de la recherche d'avantages comparatifs. Les industries étaient conçues d'abord pour satisfaire la demande du marché intérieur lui-même élargi rapidement par l'effet conjugué de la dynamique des revenus distribués et d'une croissance démographique débridée. Ce processus a fortement conditionné le fonctionnement des entreprises industrielles qui étaient d'abord des agents d'importation.

Cette dynamique de l'importation couplée à l'endettement doit être analysée dans le cadre de la division internationale du travail à laquelle l'Algérie n'a pas échappé malgré les discours d'indépendance économique tenus à ce sujet.

Nous avons montré ailleurs (Bouyacoub, 1987) comment ces entreprises ont été, de ce fait, un lieu de dévalorisation du capital étatique.

Le processus de dévalorisation revêt actuellement une forme différente puisque la dévaluation du dinar a eu pour première conséquence de diviser par dix, entre 1990 et 1995, la valeur de l'actif global de l'industrie exprimée en dollars. C'est dans ce cadre que l'analyse de la faiblesse des exportations doit être analysée.

## **6 - L'EXPORTATION HORS HYDROCARBURES NECESSITE UN REDEPLOIEMENT INDUSTRIEL PROFOND**

Les données analysées montrent que l'industrie algérienne, à quelques exceptions près, peut être présente sur le marché mondial mais les capacités d'exportation sont limitées de différents points de vue.

D'abord, les entreprises ne peuvent pas du jour au lendemain se transformer en vendeurs dans des marchés qu'elles ignorent complètement la stratégie d'exportation ne s'improvise pas. Elle s'inscrit dans la durée, mais également dans tous les choix que l'entreprise arrête en matière notamment de gamme de production, de qualité, de marketing et de réseaux.

La transformation de l'entreprise importatrice en agent économique capable d'exporter nécessite un redéploiement industriel important et donc des investissements importants pour identifier et développer une ou plusieurs des quatre formes de compétitivité relevées par B. Nezeys (1993). Entre la compétitivité-coût, la compétitivité-prix, la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle, laquelle est à la portée de l'entreprise industrielle en Algérie ?

Les avantages comparatifs sont indéniables dans certains domaines (main-d'oeuvre qualifiée, niveau de salaires, coût de l'énergie, opportunités d'investissement, taux de change...).

Ils constituent des atouts particuliers mais ne sauraient à eux seuls impulser les entreprises vers le changement de leur comportement dans le domaine des exportations. C'est la conjonction de plusieurs facteurs qui peut transformer une industrie importatrice en industrie également exportatrice : un redéploiement industriel en vue de l'exportation, des investissements dans ce sens et des mécanismes institutionnels d'encouragement, sont les premiers préalables d'une dynamique d'exportation.

## Références Bibliographiques

BRAHIMI A., 1991. «l'Economie Algérienne», *OPU, Alger*

BOUYACOUB A., 1987. «La gestion de l'entreprise industrielle publique», 2 volumes, *OPU, Alger*.

NEZEYS B., 1993. «La compétitivité internationale», *Economica, Paris*.

## Notes

---

[\*] Professeur à l'Institut des Sciences Economiques de l'Université d'Oran. Chercheur associé au CREAD

[1] La tribune de l'économie en date du lundi 20 mai 1996 consacre plusieurs articles aux «limites aux dispositifs de soutien aux exportations».

[2] Le quotidien Liberté reprend ces propos en en faisant le titre de son édition du 27 mai 1996.

[3] Les données sont tirées du courrier de l'industrie, bulletin de L'APL, n° 73, mars 1996, Tunis.

[4] Investir en Tunisie, bulletin de L'APL, février 1996.

[5] Calculs effectués à partir des données du rapport de la Banque Mondiale, 1993.

ABDELKRIM MIRAOUI [✱]

## Commerce extérieur et marketing international

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Celle-ci est obtenue au moyen de trois outils :

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

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

**[5]** :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Le concept de marketing**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les deux formes de concurrence sont :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **La flexibilité technologique**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CONCLUSION

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

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

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

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

## Références bibliographiques

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

et Llénéna P.).

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

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

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

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

Encyclopédie du Management. TOME 1 VINBERT 1992.

## Notes

---

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

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

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

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

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

**[5]** Cité par Hafsî (1990).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABDELKADER DERBAL [\*]

## L'exportation et l'entreprise algérienne : passé, présent, futur

### INTRODUCTION

La politique d'industrialisation a été poursuivie en Algérie pour assurer une croissance rapide et contribuer au changement structurel de l'économie nationale. Cette industrialisation était basée sur la création et la promotion d'un secteur étatique tentaculaire. Le secteur public a été développé grâce à la mise en oeuvre d'une politique protectionniste à la fois tarifaire et non tarifaire (contrôle du taux de change, restrictions quantitatives, etc...).

Il va sans dire que toute politique protectionniste cause une dénaturation de l'économie, en ce sens que les prix relatifs des différents marchés de l'économie se trouvent déformés. Le coût social et économique engendré par la déforme des prix est énorme pour la collectivité nationale.

Des prix déformés induisent les décideurs en erreur ; il est évident que cet état de fait engendre un gaspillage des ressources rares, contribue à une répartition non-optimale du revenu national et donne naissance à des activités non directement productives.

Il y a lieu cependant de souligner que l'analyse économique prévoit des situations où un pays peut, sous certaines conditions et pour une durée de temps bien déterminée, mettre en oeuvre une politique protectionniste.

Les situations où une politique protectionniste peut être recommandée sont celles du tarif optimum et de l'industrie naissante.

Parmi les instruments utilisés en Algérie, pour la mise en oeuvre de la politique d'industrialisation, on peut citer la création et le développement d'un secteur étatique et une forte surévaluation de la monnaie nationale.

En conséquence les exportations algériennes hors hydrocarbures ont été fortement réduites pour atteindre un niveau insignifiant. Un taux de change surévalué décourage les efforts d'exportation et favorise les importations. Il rend nécessaire l'institution d'un contrôle de change pour soutenir la politique d'industrialisation qui va se trouver le plus souvent en antinomie avec les capacités et les potentialités du pays.

A cet égard, on peut citer les exemples des d'entreprises dégageant des valeurs ajoutées négatives.

Les limites de cette politique économique se sont révélées avec acuité et au grand jour à la suite de l'effondrement des cours du pétrole au milieu des années 1980.

Notons aussi que c'est durant cette période que la plus grande partie de la dette extérieure est venue à maturité, c'est à partir de ces années là et pour la première fois depuis plus d'une décennie que la balance des paiements du pays a commencé à enregistrer des déficits. Ainsi l'appareil de production tournait au minimum de ses capacités notamment en raison des difficultés d'approvisionnement en matières premières, pièces de rechange et autres inputs importés.

## **1 - P.M.E. ET EXPORTATION**

De l'avis de nombreux auteurs, l'importance des petites et moyennes entreprises (P.M.E.) tient au fait qu'elles peuvent contribuer à l'effort d'exportation et partant à l'amélioration de la position de la balance des paiements du pays et à la création des postes d'emploi.

Ceci est d'autant plus vrai qu'historiquement, le Japon en est un cas de figure dans la mesure où les P.M.E. nipponnes constituaient des sources d'entrée en devises qui servaient à financer les importations des biens d'équipement nécessaires à son début d'industrialisation.

Cependant à partir des années 1970, les P.M.E. nipponnes tournées vers l'exportation ont commencé à connaître des difficultés à exporter parce qu'elles ne pouvaient plus soutenir la concurrence des prix avec les exportateurs des pays en voie de développement.

L'exemple de l'Inde est un autre cas de figure qui mérite d'être signalé. En effet les exportations des P.M.E. indiennes représentaient en 1970-71 plus de 50 % du total des exportations de l'Inde. Ainsi on voit clairement que la place et le rôle des P.M.E. aussi bien dans les pays industrialisés que dans les pays en voie de développement sont prépondérants. Ceci est vrai, qu'il s'agisse de l'effort d'exportation, de création d'emploi ou encore d'innovation.

A priori, il n'y a aucune raison pour qu'en Algérie les P.M.E. n'aient pas la même importance qu'ailleurs, notamment en matière d'exportation pour peu que certaines mesures soient mises en oeuvre tant au niveau économique qu'au niveau institutionnel.

En dépit de la réduction des importations destinées tant à la consommation courante des ménages qu'au fonctionnement de l'appareil de production et en dépit du ralentissement des investissements, les recettes en devises se sont avérées très insuffisantes eu égard aux besoins affichés.

Face à cette situation aggravée par une tendance défavorable des marchés de capitaux à moyen terme qui se sont fermés pour de nouveaux emprunts, à partir de 1986 les pouvoirs publics algériens ont initié un train de mesures, pour encourager et promouvoir les exportations hors hydrocarbures.

Parmi ces mesures on peut citer brièvement les suivantes :

- des mesures fiscales : notamment l'exonération d'impôt sur la partie du chiffre d'affaire réalisée à l'exportation ;
- des mesures en matière de prix (Ampex) qui a institué une subvention au prix ;
- des mesures de change : la création de l'Edac où l'exportateur peut déposer 10 % du produit des exportations et utiliser jusqu'à 10.000 DA par voyage et par personne pour prospecter les marchés extérieurs et acheter les inputs nécessaires ;
- des mesures d'assurance et des réductions de 50 % sur les moyens de transport nationaux.

Cependant toutes ces mesures se sont avérées largement inopérantes et/ou insuffisantes en l'absence d'une politique économique générale propice à l'esprit de la libre entreprise non seulement en terme de mesures initiatives mais aussi en terme de supports institutionnels.

Les banques doivent jouer un rôle beaucoup plus dynamique en apportant conseils et financement d'éventuels exportateurs. Les services de douane doivent être modernisés et leurs agents bénéficier d'une formation adéquate. Il y a aussi lieu de créer des banques de données pour encourager d'éventuels exportateurs notamment en mettant à contribution les représentations diplomatiques algériennes à l'étranger.

## **2 - LE PROGRAMME D'AJUSTEMENT STRUCTUREL ET SES IMPLICATIONS**

Les phénomènes négatifs décrits plus haut ont persisté et ont commencé à peser lourdement sur les échanges extérieurs du pays.

Face à cette situation économique détériorée du pays, les pouvoirs publics ont sollicité l'assistance des institutions internationales de Bretton-Woods et plus particulièrement celle du Fonds Monétaire International.

Les pouvoirs publics algériens se sont engagés, en contrepartie de cette assistance, à mettre en oeuvre et strictement appliquer une série de mesures dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler le Programme d'Ajustement Structurel.

Ce dernier, au cas où il sera mené à terme, vise à restaurer les équilibres macro et micro économiques en apportant les corrections nécessaires aux différentes distorsions qui caractérisent l'économie algérienne. Les mesures qui sont contenues dans le Programme d'Ajustement Structurel sont :

- la réduction du déficit budgétaire : dans un premier temps cette réduction ne peut être réalisée qu'en réduisant les dépenses publiques et notamment les subventions.
- l'amélioration de la performance financière des entreprises économiques publiques ;

- la révision de la politique de subvention et de la fixation du taux d'intérêt ;
- le réalignement graduel du taux de change de la monnaie nationale ;
- la libération graduelle du commerce extérieur.

Ce qu'il y a lieu de noter, quand on analyse les différentes mesures prescrites dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel, est qu'elles visent en fin de compte une réduction de la demande globale.

Dans le court terme, le financement résultant des prêts du Programme d'Ajustement et la libération du commerce extérieur, notamment celle des importations, vont faciliter aux entreprises algériennes l'accès aux inputs et autres pièces de rechange nécessaires à leur fonctionnement. Cependant dans les moyen et long termes, il va y avoir la conjugaison de deux phénomènes qui imitent les P.M.E. plus particulièrement de se tourner du moins en partie vers l'exportation.

En amont, les P.M.E. dépendantes des importations (inputs, matières premières) vont voir leur coût augmenter à la suite du réarrangement «du dinar». En aval, le marché national algérien va se rétrécir devant les P.M.E. qui en outre doivent affronter la concurrence des produits étrangers importés. Ainsi, il semble tout à fait clair que les entreprises algériennes et plus particulièrement les P.M.E. doivent songer à se tourner vers les marchés extérieurs et ce afin de sauvegarder leur existence. D'où la nécessité d'initier et de promouvoir une politique agressive en matière d'exportation pour permettre aux P.M.E. de jouer le rôle qui est le leur.

### **3 - ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL ET EXPORTATION**

Il est vrai que l'environnement international est mouvant et complexe et que l'exportation comporte des risques ; les difficultés que rencontre l'exportateur relèvent des barrières de langue, de culture et surtout de barrières tarifaires et de barrières non tarifaires.

Pour l'exportateur, il faut savoir se remettre en cause et réfléchir. Il faut savoir apprécier le cadre dans lequel s'effectuent les échanges internationaux qui s'est fortement libéralisé depuis une quarantaine d'années mais qui reste marqué à l'heure actuelle par de nettes tendances protectionnistes.

D'ailleurs toutes les actions internationales qui ont été prises ces dernières années en matière de libéralisation des importations en provenance des pays en développement dans le cadre des négociations commerciales multi latérales sous l'égide du Gatt (notamment Tokyo et Uruguay Rounds), n'ont concerné que les barrières tarifaires. Alors que le véritable problème réside, pour les exportateurs des pays en développement, au niveau des restrictions quantitatives et autres barrières non tarifaires (normes, règles de vente, formalités douanières).

Il faut savoir identifier et mesurer les risques associés à l'environnement international : risque politique, risque économique, risque juridique et

risque de change ; il faut gérer les opérations d'exportations, la mise en oeuvre des moyens de règlement adaptés est nécessaire ; il faut opter soit pour l'exportation directe ou pour l'exportation intermédiaire ( par une société internationale de commerce ou une entreprise d'ingénierie) ou le Piggy-Back, ou encore pour l'exportation à l'aide d'un représentant salarié ou d'un agent local.

#### **4 - RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS**

Face à cet environnement international complexe, les P.M.E. doivent être assistées dans leur effort d'exportation. Ainsi, outre une parité du dinar qui récompense l'effort de l'exportateur et d'autres mesures initiatives d'ordre fiscal et de crédit, il y a lieu d'asseoir des organes officiels.

A cet effet et il y a lieu de :

- de redéfinir le rôle des attachés et conseillers commerciaux au niveau des ambassades et consulats algériens à l'étranger ;
- de faire participer le Ministère du Commerce et/ou de l'Economie à l'établissement et l'orientation des options d'ensemble ; des organismes d'étude, de promotion des exportations doivent être créés à ce niveau.
- de réduire pour ne pas dire éradiquer les lourdeurs bureaucratiques au niveau de tous les services qui sont concernés par le commerce extérieur : les douanes, les transporteurs, les assurances et les banques.

En plus des instances officielles, de nombreuses sources de documentation et de promotion doivent appuyer les efforts des entreprises exportatrices. Par exemple redynamiser le rôle des chambres de commerce, créer des chambres de commerce mixtes, faire appel aux compétences et expertise de la chambre de commerce internationale.

Il ne faut pas oublier que les gouvernements de tous les pays industrialisés offrent aux exportateurs un éventail impressionnant d'aides de toute sorte : subvention de prospection, assurance, foire, financement à taux privilégiés, avantages fiscaux, etc...

En effet, le financement est une des conditions et parfois l'argument final de vente ; pratiquement tous les pays industrialisés ont leur système de financement à l'exportation.

La Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (C.O.F.A.C.E.) pour la France, l'I.N.A pour l'Italie, Hermès et Treuarbeit pour l'Allemagne et "l'Export Credits Guaranteed Département" E.C.G.D pour la Grande Bretagne ; pour les pays en voie de développement, il a été convenu de créer une nouvelle Banque du Sud lors des différentes réunions du groupe dit des «77» qui ont eu lieu à Caracas (Vénézuéla), à la Jamaïque, à Buenos-Aires (Argentine) et à Tunis (Tunisie).

Cette nouvelle banque devait ressembler à la BLADEX, Banque de

Développement des Exportations de l'Amérique latine. Le président de

la Banque du crédit et du Commerce International, Aghah. Abedi a aussi proposé de créer une Banque Commerciale du Sud avec un capital initial de \$ US 500 millions.

Cependant toutes ces propositions n'ont pas encore été concrétisées, mais néanmoins constituent des voies à explorer.

En guise de conclusion, il faut dire qu'une stratégie à long terme en matière d'exportation doit prévoir la formation technique et/ou complémentaire et spécifique afin de rehausser la capacité de l'entrepreneur algérien.

## Références Bibliographiques

KOTLER, 1987. «*Le marketing : les fondements de la décision*». Ed. Organisation - Paris.

LENTDECKER, 1990. «*Le technicien du commerce international*». Ed. Hommes et Techniques - Paris.

LELOY ET RICHARD, 1981. «*Enquêtes des marchés Extérieurs*», Ed. Organisation, Paris.

## Notes

---

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

HABIB BENBAYER [\*]

# Les entreprises algériennes face à la compétitivité internationale

## INTRODUCTION

La modernisation des pratiques dans les marchés, les déficits des balances commerciales, les fortes inflations et la crise qui caractérise le système économique mondial de nos jours ont provoqué l'intensification de la concurrence internationale entre les secteurs industriels, les entreprises et les nations. Celle-ci a amené les pays à promouvoir sur leurs territoires des entreprises susceptibles de proposer des biens et services correspondant à des demandes solvables dans des conditions compétitives par rapport à leurs homologues situées à l'étranger et avec lesquelles elles sont en concurrence.

Ce concept de la compétitivité revient constamment au cours des débats et discussions de politiques économiques ainsi que dans la formulation des stratégies d'entreprises et sa nécessité est de plus en plus affirmée à travers les prises de décisions, les préoccupations et les exigences de la réalité (pérennité des entreprises).

L'objet de ce travail consiste, sur la base des enseignements limités des approches quantitatives de la compétitivité, à cerner le concept de compétitivité internationale des entreprises nationales.

Dans le souci d'introduire dans ce cadre de nouveaux paramètres liés aux développements des stratégies d'entreprises qui s'intègrent aux échanges internationaux, on amplifie cette analyse en se référant (de manière brève) à quelques préceptes théoriques récents qui complètent et renforcent les approches traditionnelles [1].

Nous allons ensuite nous référer aux résultats tirés du travail réalisé afin de présenter quelques enseignements majeurs à cette volonté affichée de soumettre les entreprises algériennes aux réalités de la compétition internationale [2].

## 1 - LES ENSEIGNEMENTS LIMITES DE L'APPROCHE QUANTITATIVE

La majeure partie des analyses de la compétitivité largement reprises reposent sur les facteurs de production. Pour l'essentiel, ces approches étalonnent la compétitivité sur l'axe du prix et font du coût d'acquisition des facteurs de production le déterminant principal de la compétitivité ;

pour d'autres, la compétitivité d'une entreprise dépend de son taux d'investissement garant de gains de productivité.

Les arguments liés à ces développements ont certes un pouvoir explicatif, mais ils restent malgré tout insuffisants pour comprendre le succès ou l'insuccès que rencontrent les entreprises sur les marchés étrangers.

Leur cadre de validation est réduit à un univers dans lequel les facteurs de production et les produits sont homogènes [3].

La mesure quantitative de la compétitivité que l'on peut saisir à travers l'observation évolutive des indices de prix et par une comparaison des coûts doit être utilisée avec prudence car ces indices ne sont pas parfaitement fiables et pourraient s'ils entraînaient des politiques d'ajustements mécaniques conduire à des mécomptes.

De surcroît, ces indices rendent compte seulement de la situation du prix et n'éclairent pas sur les positions globales et effectives des concurrents les uns vis-à-vis des autres qui intègrent de multiples facteurs dont la plupart sont de nature structurelle.

S'agissant de l'approche par les coûts, outre le fait que l'ensemble des coûts de production ne peut être retenu de manière valable, l'entreprise n'est plus considérée comme une boîte noire des intrants et des extrants mais comme un ensemble d'activités distinctes et interconnectées. Le principe de la réussite à l'exportation est alors le reflet de la compétitivité globale de l'entreprise mise en œuvre par une chaîne d'activités (principales et de soutien), la fiscalité adoptée, les pratiques gouvernementales à l'exportation (subventions à l'exportation, crédits bonifiés, etc...) renforcent les avantages compétitifs de prix, les évolutions erratiques du taux de change (le taux de change exerce une influence majeure : un taux de change plus ou moins élevé affaiblit ou dope la compétitivité prix internationale de la firme) ; l'ensemble de ces aspects rendent précaire toute comparaison.

Bertrand Larrera (1981) décrit de manière explicite comment, à une approche quantitative de la productivité française qui comporte des limites et dangers, il faut substituer une analyse fondamentale des causes profondes de la compétitivité [4].

## **2 - L'ANALYSE FONDAMENTALE DES PRECEPTES DE LA COMPETITIVITE INTERNATIONALE**

La recherche de la compétitivité doit nécessairement transcender les notions de prix et de coûts pour introduire de nouveaux développements que l'on retrouve avec insistance chez des auteurs tels que R. Courbis, C. Stoffaes, développements ayant trait à la notion de l'efficacité relative à la concurrence qui est assimilée à la capacité de s'affirmer pour obtenir, accaparer des parts de marché, d'où il importe de traiter cette nouvelle donnée, de présenter son caractère personnel à travers l'étude de trois aspects : la part de marché, la concurrence, l'efficacité ou force relative.

## a - La part de marché ou maîtrise de marché

La part de marché qui est perceptible comme étant une finalité de la compétitivité et un objectif conceptuel de la firme dont la réalisation est liée de manière inéluctable à la position compétitive, mesure la fraction du produit placée sur les marchés externes [5].

Ce sentiment affiché des dirigeants et chefs d'entreprises à accroître leur part de marché constitue un des principaux buts à atteindre et sa valeur stratégique est assimilée à cette volonté de rechercher d'autres considérations telles que la notion de pouvoir, de domination (renforcement du pouvoir de l'entreprise, chose qui lui permet d'administrer les prix), élargissement de la gamme de production afin de disposer des effets de synergie, d'adaptabilité, des économies d'échelles.

Le marché a tendance à se mondialiser et la concurrence industrielle s'y exerce de manière oligopolistique. Si l'on considère l'incapacité des entreprises d'assurer partout une présence, on voit tout l'intérêt que l'intervention s'opère d'une part par une spécialisation macro-économique, par grands secteurs industriels autour des pôles de compétitivité et d'autre part de façon intersectorielle pour permettre aux entreprises même moyennes spécialisées dans une technique très particulière ou dans un produit type de maîtriser leur marché et valoriser l'expérience accumulée [6].

## b - La concurrence

La connaissance des traits fondamentaux de la concurrence est nécessaire pour la compréhension de la compétitivité, l'approche actuelle de cette notion se caractérise par une insatisfaction à se limiter au seul concept de prix ; elle intègre ainsi d'autres principes comme la présentation des produits leur qualité, la diversification, l'implantation commerciale etc... Ceci révèle le caractère pluridimensionnel de la concurrence moderne à travers l'élargissement des variables concurrentielles et démontre ainsi une redéfinition du cadre dans lequel l'entreprise évolue. En effet, elle est appelée à intervenir sur plusieurs marchés et dans différents Etats (la dimension géographique du marché des entreprises s'est considérablement agrandie).

Cette extension liée à des considérations économiques (recherche des taux de profit, développement par fusions, absorptions, innovations techniques (recherche de nouveaux produits, renouvellement des capacités de production pour s'assurer une mainmise sur le marché, etc...) révèle la dimension internationale de la concurrence qui est un aspect récent et démontre ainsi la multiplication et la diversité des rivaux.

Cette mutation-évolution du système productif est caractérisée par une croissance de la taille de l'entreprise et la concentration des centres de décision indispensables pour soutenir la concurrence internationale, résister aux perturbations du marché international. Cette tendance évolutive vers un caractère oligopolistique est liée aux procédés de

restructuration, de recentrage, (dessaisissement, abandon des segments de marché) dans une perspective de minimiser les risques en relation avec la division du travail et de se rapprocher des sources d'approvisionnement [7].

### **c - L'efficacité ou la force relative**

Le fondement de la compétitivité se reflète aussi à travers la force relative d'une entreprise par rapport à ses concurrents, qui lui permet d'avoir une certaine part de marché. Le traitement de ce concept nous amène à considérer deux aspects. Le premier retient comme facteur principal de compétitivité la segmentation du marché comme élément d'appréciation de cette dernière.

Cet aspect, en se limitant à la notion d'expérience, considère que les coûts totaux ou services décroissent d'une manière régulière au fur et à mesure que la production et l'expérience perdurent [8].

Il en résulte ainsi que l'entreprise ayant acquis le plus d'expérience ou la plus forte part de marché a le coût le plus bas, donc les marges les plus élevées, la rentabilité la plus forte et de ce fait une forte possibilité d'investissement.

Le second aspect va intégrer à ce concept d'autres considérations qui lui sont directement associées et que l'on peut assimiler à des sous-systèmes (acquisition des ressources, transformation suivant un coût donné, mécanismes de commercialisation, etc...) et au niveau desquels l'entreprise peut intervenir pour bénéficier d'un certain nombre d'avantage par rapport à ses concurrents.

La valeur explicative de cette approche consiste à mettre en évidence les causes de la situation compétitive de l'entreprise, en rejetant l'idée de la rigidité des facteurs de compétitivité. En effet, il importe de comprendre que les facteurs de compétitivité sont variables pour les divers produits et les segments stratégiques pour admettre qu'il n'existe plus d'avantages immuables, ni de position définitivement acquise (la compétitivité d'un produit n'est pas considérée comme un fait acquis).

Devant l'impossibilité des tenants de cette approche à couvrir l'ensemble des facteurs de compétitivité liés à l'environnement socio-économique et politique malgré son pragmatisme, on assiste à l'émergence de nouveaux travaux visant à expliquer le fonctionnement et l'évolution du système productif, qui ont favorisé de nouvelles réflexions en introduisant un ensemble de variables socio-économiques externes de la compétitivité.

Cet apport dépasse ainsi les approches traditionnelles de la compétitivité. Les progrès accomplis (même s'ils sont encore inachevés) dans le développement du raisonnement, permettent d'aider considérablement à approfondir et à mieux expliquer la compétitivité en ouvrant de nouveaux champs de recherches et d'investigations [9].

### 3 - L'APPRECIATION GLOBALE DE LA COMPETITIVITE ACTUELLE DES ENTREPRISES

Les efforts demandés aux entreprises algériennes sont immenses et divergent de ceux des pratiques menées dans la gestion des entreprises qui ont prévalu, d'où il importe dans ce contexte d'apporter des éclaircissements sur leur efficacité pour en prendre conscience de l'impératif du moment.

#### 3.1 - L'influence des marchés externes sur le comportement des entreprises

Les entreprises algériennes parviennent en partie à quantifier leurs objectifs à l'exportation dont l'évaluation est liée à la détermination des marchés susceptibles d'être porteurs, les marchés en croissance. En grande partie, les entreprises algériennes (40 % d'entre elles) intègrent les marchés internationaux comme un élément déterminant de la définition de leur politique générale.

Elles le conçoivent d'abord pour couvrir les besoins de financement des importations (86,3 %) dans la mesure où une forte proportion de la matière première et la consommation intermédiaire font défaut sur les marchés nationaux, ensuite pour assurer la croissance de l'entreprise par le commerce extérieur (84,596). Elles ne recourent pas aux marchés externes pour bénéficier des économies d'échelle ou encore pour faire face à l'insuffisance de la demande interne.

Cette intégration ne peut se faire qu'en mettant en oeuvre des alliances avec des entreprises étrangères, ce que l'on peut justifier en partie par la méconnaissance du fonctionnement des marchés externes, la faiblesse des représentations, donc une inaptitude à promouvoir un système de vente défini à travers le critère promotionnel et les circuits de distribution.

Ces alliances remettent en cause la vision classique de l'économie selon laquelle l'activité économique est organisée autour d'acteurs autonomes qui ne se rencontrent que sur le marché.

Elles permettent ainsi aux entreprises, sans avoir à mettre en oeuvre des stratégies de croissance interne, de bénéficier des avantages d'une taille plus importante [10].

Aucune entreprise n'a réalisé une quelconque alliance. Seulement 35 % d'entre elles sont en cours d'en concrétiser une et 40 % sont intéressées à le faire. Cet intérêt tardif est dû aux changements d'attitudes des entreprises qui traduit une mutation évolutive d'adaptation à l'ouverture de l'économie nationale par la mise en place d'une panoplie d'instruments qui encouragent ce phénomène rapatriement des bénéfiques, respect des conventions et des règlements internationaux).

Elles confèrent à ces relations un aspect purement commercial ; elles considèrent en partie qu'elles arrivent à être compétitives à travers la qualité des produits (48 %), les coûts (30 %) et enfin aux capacités de

production, ce qui les dote d'un atout appréciable. Elles sont conscientes que pour réaliser ces alliances, il faut un aménagement structurel qui demande un apport financier considérable. Cette nouvelle perspective exige un renouvellement organisationnel des structures de production, l'introduction de nouvelles méthodes de gestion etc...

Dans l'état actuel de leur positionnement sur les marchés externes, de la fragilité de leur situation financière, elles ne sont pas en mesure de concrétiser cet objectif sans un apport externe.

En effet, l'adoption d'une orientation vers l'extérieur s'accompagne inévitablement de coûts transitoires. Les réformes commerciales qui visent à libéraliser le régime des échanges entraînant des déplacements massifs de ressources, certaines activités se développent en réaction à l'évolution des prix.

Elles ne connaissent pas leur part de marchés respectifs, leur intervention sur les marchés externes obéit à des considérations strictement individuelles (absence de politique de concertation, initiative personnelle, etc...) et de manière intermittente, bien qu'elles aspirent par ce biais à rechercher des débouchés et accroître de manière particulièrement rapide le pouvoir d'achat de leurs exportations, en raison de la diversification industrielle.

Les entreprises algériennes ne sont nullement intéressées par les expériences menées dans les pays sous-développés dans leurs domaines respectifs ; elles sont surtout préoccupées à s'installer d'emblée dans un processus d'internationalisation de la production et des échanges dans une gamme d'industries moyennement complexes, ce qui explique leur incapacité à développer leurs propres réseaux marketing ainsi que leur image sur le plan international.

### **3.2- L'importance des relations retenues avec l'environnement international**

Les entreprises algériennes se soucient énormément des facteurs externes qui influent sur la compétitivité ; en effet 54,80 % d'entre elles disposent d'une structure pour traiter et recevoir l'information sur l'environnement international. Parmi les informations qui sont susceptibles d'être utilisées par les entreprises, on note d'abord la réglementation douanière et enfin les lignes de crédits ouverts au profit de l'Algérie, la réglementation commerciale des pays où l'on désire exporter ; par contre, elles ne se soucient guère de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité ainsi que des informations sur les concurrents.

Leur appréciation des marchés s'oriente surtout vers des marchés guidés par un principe d'intégration, de compensation caractérisée par des considérations géographiques (proximité des marchés, relations commerciales traditionnelles, etc...).

Tandis que les autres marchés (Afrique noire, Moyen-Orient) ne représentent pas un intérêt majeur si l'on considère que leurs

économies sont beaucoup plus compétitives que complémentaires [11]. Elles recherchent des marchés captifs bien qu'elles soient désavantagées du point de vue du principe des avantages comparatifs.

Elles sont moins enclines à suivre l'évolution des marchés 42,6 % d'entre elles, possèdent une structure qui leur fournit des informations réglementaires sur l'organisation du commerce par le biais surtout des délégations commerciales nationales ou étrangères situées en Algérie).

Les structures chargées de la collecte d'informations et de suivi des marchés externes, etc... sont faiblement développées dans l'ensemble bien que ces entreprises soient conscientes de la nécessité de telles structures.

Les ressources et les compétences de nos entreprises que l'on peut assimiler à un système d'inspiration à la compétitivité, leur permettent de rivaliser avec les partenaires étrangers. Elles constituent une référence (la parité du dinar, les bas salaires, les ressources naturelles, une base industrielle, un marché appréciable, la situation géographique (proche des pays de la C.E.E.).

Elles sont unanimes à faire prévaloir cet ensemble d'aspects inhérents à leurs potentialités pour concourir sur les marchés externes. Paradoxalement, on constate qu'elles ne rencontrent pas de sérieux handicaps à l'exportation qui viennent entraver leur liberté d'intervention.

Les seuls obstacles évidents qui subsistent à leur niveau et qui sont faiblement estimés (29 %) sont liés aux lenteurs et lourdeurs administratives, ensuite aux méconnaissances des législations des pays tiers.

Les handicaps tels que les problèmes de financement, l'assurance, la logistique, l'emballage, ne semblent en aucune manière dissuader les entreprises algériennes à exporter, ou les placer en position d'infériorité.

L'élargissement régulier des débouchés provoqué par la libéralisation progressive des échanges internationaux a engendré des efforts d'adaptation qui ont nécessité, selon la majorité des entreprises (63 %), la réalisation des investissements pour l'élargissement de leur capacité de production, une partie importante d'entreprises ont amélioré leur production (augmentation des rendements) en diminuant le taux des équipements, renouvellement des équipements, réorganisation des structures productives, etc...

Elles se sont trouvées dans la nécessité d'établir un choix dans le maintien de l'effort d'investir et qui milite d'abord en faveur des techniques de production (elles maintiennent les techniques modernes, sophistiquées, etc...) ensuite dans la recherche et développement ; elles considèrent que la recherche de nouveaux produits est capitale pour préserver la compétitivité, elle suppose une recherche importante

et donc un investissement appréciable ; les entreprises algériennes semblent l'avoir compris .

## CONCLUSION

L'intensité de la compétitivité internationale ne s'attarde pas seulement sur les notions des prix et de coûts mais souligne la considération d'autres caractéristiques auxquelles il est nécessaire de se référer et qui sont intimement liées.

La libéralisation des échanges est intervenue dans le sillage de la crise économique (fort taux de chômage, ralentissement de la croissance, faiblesse des investissements, dévaluation monétaire, etc...) associée aux difficultés budgétaires (prépondérance d'une fiscalité pétrolière vouée aux fluctuations des prix, incapacité de générer des ressources supplémentaires, augmentation des dépenses publiques, etc...) et de la balance de paiement (endettement important, déficit chronique, etc...) ainsi qu'à une forte inflation. La plupart des produits de consommation n'ont cessé de connaître des "ajustements" graduels.

Ces crises ont suscité une volonté réelle de changement qui consiste entre autres, à stimuler les exportations. Seulement, le retard accumulé dans ce processus d'intégration et d'accès aux échanges internationaux explique en partie les limites et l'inaptitude affichées par les entreprises à réagir face à la pression de la concurrence internationale ; elles ne disposent pas de positions dominantes concurrentielles organisées en fonction du marché mondial.

Les efforts demandés aux entreprises vont être ainsi immenses et cette réorganisation exige d'elles l'incorporation des nouveaux impératifs liés au commerce international (propension à prendre des risques, pression externe d'ajustement de l'interventionnisme étatique) **[12]**.

## Références Bibliographiques

CATIN M., DJONDONG P., 1992. «Commerce international et économie régionale», *Economica, Paris*.

COURBIS R., «Prix et compétitivité internationale». *Dunod, Paris*.

DUBONNEL M., DELATTRE M., 1987. «Les pertes de part de marché : la compétitivité en cause». in *Economie et statistique n° 203, 1987*.

GRYBINE A., 1980. «La nouvelle économie internationale» *P.U.F., Paris*.

LAFAY G., 1987. Avantage comparatif et compétitivité. In *Problèmes économiques n° 2023, Mai 1987*.

LARRERA B., 1981. «La compétitivité des entreprises françaises» in *revue Projet n° 160, 1981*.

MALAUSSENA DE PERNO., 1979. «Avantage comparatif et redéploiement industrielle» in *revue Banque. Mars- Avril 1979.*

MARGILLA WALRER MIRBECH., 1990. «Echanges commerciaux : de nouvelles formes de compensation». in *Observatoire de O.C.D.E. Avril- Mai, 1990.*

MOATI P., 1992. «Hétérogénéité des entreprises et échange international» Economica, Paris.

MONTMORILLON B., 1989. «Croissance de l'entreprise» *Economica, Paris.*

PORTER M. E., 1986. «L'avantage concurrentiel des nations». *Interédition.*

SAUCIER P., 1987. «Spécialisation internationale et compétitivité de l'économie japonaise», *Economica, Paris.*

STOFFAES C., 1979. «La grande menace industrielle». *Calman Levy, Paris.*

## Notes

---

**[\*]** Chargé de cours à l'ISE d'Oran - Chercheur associé au CREAD.

**[1]** Ce travail s'appuie uniquement sur des développements en matière de stratégies industrielles. L'analyse macro-économique du développement reprend aussi ce concept. Le lecteur peut se référer à cet effet aux travaux de G. LAFAY (1987), ou encore à P. MOATI (1992).

**[2]** L'ensemble des statistiques ont été tirées du travail de recherche élaboré par Mrs H. BENBAYER, A. SALEM, I. D. REGUIEG : «les pratiques des entreprises à l'exportation» ; CREAD, 1994.

**[3]** Le développement détaillé de cette approche est repris dans un travail présenté par le G.E.R.C (1987).

**[4]** On retrouve la même conception chez Maurice Catin et Paul Djondong (1992).

Ces auteurs considèrent que l'analyse moderne de la compétitivité ne peut se retrancher uniquement derrière des variables traditionnelles qui, bien qu'ayant un statut théorique bien établi, ne peuvent à elles seules expliquer l'ensemble du phénomène.

**[5]** Cet aspect est particulièrement détaillé chez Dubonnel M. & Delattre M. (1987).

**[6]** Le caractère oligopolistique des marchés mondiaux est expliqué de façon détaillée dans le livre de A. Grybine

(1980).

**[7]** Malaussena de Perno (1979), considère que face à la pression de la compétitivité internationale, les entreprises françaises entre autres doivent s'adapter aux nouvelles conditions de la concurrence internationale et justifie ainsi la nécessité de la croissance internationale des entreprises.

**[8]** La notion de courbe d'expérience dans les productions en série qui justifient la décroissance régulière des coûts est expliquée dans les travaux de M.E Porter (1986).

**[9]** Le développement de ces variables dans le cadre de cette nouvelle investigation va se faire autour des aspects tels que la production compétitive, l'introduction de l'aspect dynamique, le rôle de la technologie dans la compétitivité, etc... Le lecteur (pour d'amples explications) peut se référer aux travaux, entre autres, de M.E. Porter (1993).

**[10]** Au sujet des différentes formes d'alliances et la nécessité d'y recourir, P. Dussange (1990) nous a permis de saisir l'importance de cette conception à travers son article sur les alliances stratégiques entre firmes : le cas des industries de l'économie aérospatiale et de l'armement.

**[11]** Margilla-Wulker-Mirbache (1990), reprend de manière détaillée les différents cas de compensation liés au commerce international pour expliquer que bien qu'il soient l'objet de pratiques ancestrales, ils constituent cependant un frein au développement des échanges.

**[12]** M. E. Porter (1986), en accordant une importance particulière aux circonstances qui ont contribué à la valorisation des industries d'un certain nombre de pays qui émergent et s'affirment comme de nouveaux et sérieux concurrents de dimension internationale, a constaté que la progression continue des entreprises s'est opérée avec les processus d'adaptation aux circonstances nouvelles.

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).

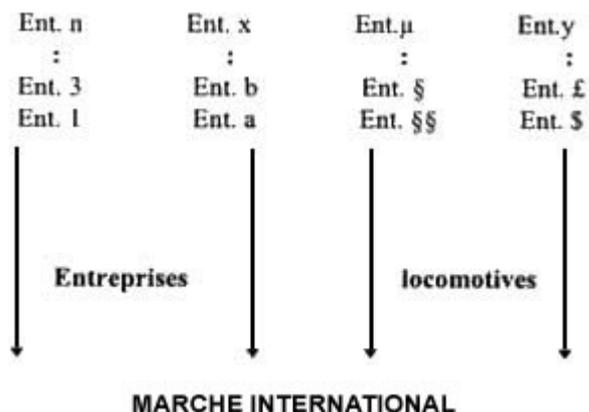
2- Leur tâche principale est de profiter de l'existence de marché(s) étranger(s) pour introduire les produits d'autres entreprises des différents secteurs.

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.

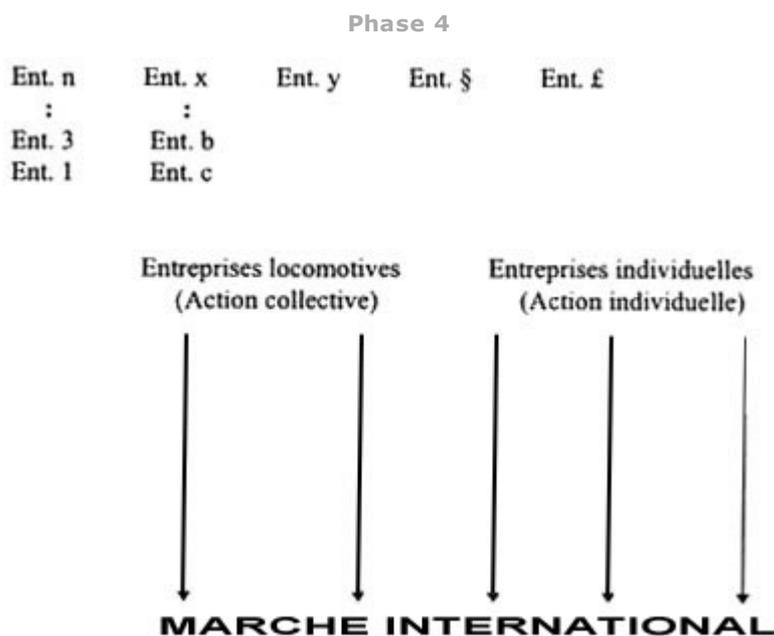
#### **Phase 1**





### Résumé de la phase 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 *industriel 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.

ABDELAZIZ SALEM [\*]

## Exportation et innovation

### INTRODUCTION

L'objet de notre étude est de montrer que l'exportation peut être un élément important dans le développement de l'innovation industrielle ou autre. L'une des raisons essentielles étayant cette affirmation est que l'entreprise exportatrice est en liaisons continues, discontinues ou occasionnelles avec le commerce mondial caractérisé, il est vrai, par une dynamique dans l'innovation.

Pour mieux appréhender la question de l'innovation, nous nous sommes proposés :

- d'abord d'étudier la problématique de l'innovation dans ses formes classiques et ses réalités en Algérie ;
- ensuite, voir comment elle évolue en étudiant les éléments du Marketing mix dans les pratiques à l'exportation de 1992 à 1995 des entreprises algériennes.

### 1 - PROBLEMATIQUE DE L'INNOVATION

L'innovation a un rôle important dans la croissance et le développement des entreprises; elle est définie par Joseph Schumpeter comme étant une «nouveau-té appliquée dans la technique de production ou de gestion d'une unité économique».

Il existe souvent des confusions entre invention et innovation. «L'invention est l'idée d'une nouvelle application de la science. L'innovation consiste à mener à bien pour la première fois l'utilisation commerciale de l'invention ; la diffusion consiste à répandre l'usage de l'innovation dans le groupe de ses utilisateurs possibles» (Mahieux, 1975). L'entrepreneur schumpetérien a la particularité d'être un innovateur.

L'innovation peut toucher à des domaines assez vastes :

- \* innover dans la création des besoins ;
- \* innover dans les modalités d'accès au commerce international ;
- \* innover dans la compétitivité ;
- \* innover dans la technologie...
- \* innover dans le marketing (produit, prix, publicité, distribution...)

L'innovation constitue aujourd'hui la source principale du profit et de la pérennité pour l'entreprise. Avant d'arriver à cette situation, elle est

passée par plusieurs étapes :

- \* découvertes fortuites ;
- \* découvertes de chercheurs isolés ;
- \* découvertes artisanales ;
- \* inventions du Siècle des Lumières ;
- \* Recherche-Développement (R-D) ;
- \* innovation technologique ;

L'étape la plus prolifique est sans conteste celle de la recherche-développement (R-D) ; elle se caractérise par l'évolution de plusieurs phases :

- \* Phase -1- de recherche fondamentale
- \* Phase -2- de recherche appliquée
- \* Phase -3- de développement technique (prototypes ou procédés)
- \* Phase-4-de développement commercial (lancement de l'investissement, production,...)
- \* Phase-5-de protection juridique (brevets, licences, marques déposées,...). Qu'en est-il de l'innovation des entreprises algériennes ?

Il est bien évident que l'innovation dans l'entreprise algérienne s'inscrit surtout au niveau de la phase 4 de l'application commerciale, c'est-à-dire qu'elle se situe au niveau du lancement de l'investissement ou de la production des biens déjà existants et non pas de biens nouveaux ou ceux qu'appelle Lendrevie (1993) des biens révolutionnaires. Les raisons sont simples :

- Dans la phase de recherche fondamentale, les publications scientifiques, colloques et congrès scientifiques, même s'ils sont de niveaux scientifiques élevés, sont déconnectés du milieu industriel ;
- Dans la recherche appliquée, l'effort ne se fait pas dans la recherche de produits ou de procédés nouveaux mais dans ceux déjà existants ;
- Dans la phase de développement technique de prototypes, l'activité de l'entreprise algérienne se résume surtout au contrôle de qualité de produits déjà existants, ou de lancement des premiers cercles de qualité.

Cette faiblesse des entreprises algériennes à innover renvoie à une triple contrainte :

- absence de volonté politique tendant à améliorer le statut du chercheur ;
- absence de véritable politique en matière de promotion de la recherche et donc d'innovation. En 1996, l'Algérie est encore loin de la norme de 1 % du PNB destiné à la Recherche (cf. Tableau 1) ;
- absence de véritable partenariat dans le domaine de la recherche, connu communément par transfert de technologies, étant donné que « la décision de partager le savoir-faire et celle de conserver pour soi certaines compétences s'avèrent d'une importance cruciale » (Benayne, 1990). Ceci est le lot de la plupart des entreprises des sociétés industrielles.

**Tableau n° 1**  
**Données comparatives**

Pays	Part du PNB destiné à la recherche
Algérie*	0.28 %
Tunisie	0.70 %
Ghana	1.0 %
Europe	3.0 %
U.S.A	5.0 %

\* dont 80 % en salaires et indemnités

- Dans la phase de protection juridique, l'Institut de la Normalisation et de la Propriété Intellectuelle (I.N.A.P.I) en Algérie est loin d'avoir la dynamique nécessaire au développement des brevets, licences, marques déposées.... Le nombre de ces derniers avoisine quelques centaines comme l'indiquent les deux tableaux ci-après :

**Tableau n° 2**  
**Données chiffrées sur les inventions : (année 1989)**

Pays	Dépôt de résidents	Dépôt de non résidents	Total
ALGERIE	41	163	204
MAROC	60	240	264
TUNISIE	259	1115	1374
TURQUIE	162	886	1048
EGYPTE	186	462	648
IRAK	247	75	322
Mexique (*)	732	3817	4549
ZAIRE (*)	19	55	74
JAPON	317.609	39.855	357.464
U.S.A	82.956	78.702	161.658
R.F.A	43.265	59.162	102.427
France	15.468	59.474	74.942
U .R.S.S	146.021	5.787	151.808

Sources : Statistiques OMPI.

\* données pour l'année 1988.

**Tableau n°3**  
**Répartition des dépôts de certificats d'inventeurs par catégories**

Catégories	Nombres
Ministères	2
E.P.E	23
Centre de Recherche et Développement	17
Entreprises privées	20
H.C. Recherche	14
Instituts et universités	8
Entreprises de wilaya	1
Inventeurs isolés	283
TOTAL	368

Dans les pays développés, leur nombre est bien plus élevé (Mousserou, 1990) ; en France, il est passé de 300.000 brevets il y a vingt ans, à 500.000 en 1990 et serait d'un million vers l'an 2000.

**Tableau n°4**  
**Nombre de brevets déposés en France**

	1967	1981	1987	1988
<b>Origine autochtone</b>				
(Français)				
Voie Nationale	17.347	10.945	12.693	12.437
Voie Internationale	0	39	200	112
Voie Européenne	0	910	1.450	1.588
Total	17.347	11.894	14.343	14.137
<b>Origine étrangère</b>				
Voie Nationale	31.994	13.723	5874	5.194
Voie Internationale	0	3.118	8771	10.470
Voie Européenne	0	19.292	34.726	38.628
Total	31.994	36.133	49.371	54.292
Total Général	49.341	48.027	63.714	68.427

Source : Mousserou (1990)

D'un autre côté, l'apport du droit est très bénéfique pour le développement de l'innovation. Ceci résulte de la souplesse des moyens mis à la disposition des innovateurs par le droit. La relation existante entre l'approche marketing et l'innovation dans les opérations d'exportation est l'étude de la demande. Ainsi G. Dickinson, vice-président de la Général Motors (GM), cité dans RFG (n°80, 1990) «place au premier rang des éléments décisifs pour le succès du management de technologie, l'obsession du client».

## 2 - INNOVATION ET EXPORTATION

L'approche en terme marketing nécessite un savant dosage des éléments constitutifs de ce dernier, par l'élaboration de bonnes politiques du produit, du prix, de la promotion et de la distribution. Tous ces éléments ont une importance primordiale dans le processus d'innovation des entreprises et donc dans les paramètres relatifs à leurs stratégies concurrentielles.

L'exportation constitue à priori un puissant moyen d'innovation. Qu'en est-il pour l'entreprise algérienne ? Arrive-t-elle à bien prendre en charge ces éléments ? Innove-t-elle dans les produits, les qualités, les prix, la publicité, la distribution ?

Essayons d'étudier l'innovation dans chacun de ces éléments.

### 2.1. Innovation dans la politique du produit

Dans une étude collective [1] que nous avons réalisée auprès de 82 entreprises algériennes, nous avons remarqué que la politique du produit se base sur des produits ciblés par l'entreprise et non sur des produits variés.

Si leurs choix s'expliquent par certains avantages (qualité, originalité...), il n'en demeure pas moins que d'autres facteurs de compétitivité font défaut telle que normalisation, emballage, étiquetage, code barre... Ce dernier constitue un bon indicateur de l'influence de l'exportation sur l'innovation commerciale notamment. En effet, les produits n'utilisant pas de code barre sont voués à l'échec dans les opérations d'exportation. Ceci s'explique par le fait que le code barre renferme beaucoup d'informations dont a besoin le client :

- pays d'origine ;
- code du fabricant ;
- code du distributeur ;
- ingrédients et composants du produit ;
- ainsi que d'autres informations, non moins importantes, telles que : prix, variation du stock, péremption,... notamment pour les entreprises des économies industrielles.

Acquérir cet instrument commercial n'est pas simple. Pour cela, il faudrait disposer tant en amont qu'en aval de grands moyens facilitant l'exploitation généralisée du code barre tels que : caisses et stylos magnétiques pour coder et décoder, une gestion efficace des stocks, stabilité des prix.... Par ailleurs, d'autres facteurs de compétitivité font défaut : par exemple la non régularité des actions, la centralisation des décisions et des actions....

A la question de savoir si ces entreprises comptent innover en proposant de nouveaux produits d'exportation, nous avons remarqué une assez nette différence entre les entreprises publiques et privées. Ainsi, 73 % des entreprises publiques contre 60 % des entreprises privées, sont concernées par l'innovation.

Par région, la tendance tourne autour de 70 % pour l'Ouest, 75 % pour l'Est et 68 % pour le Centre.

Par secteurs d'activité, l'innovation est dominante dans les industries sidérurgiques, mécaniques, métallurgiques et électriques (ISMEE) pour 80 %.

Cette situation s'explique à notre sens par, d'une part l'expérience des entreprises publiques en matière d'exportation et d'autre part par leur aisance financière à pouvoir s'adapter au marché international en innovant leurs produits.

Dans la catégories des innovations, nous trouvons surtout des :

- \* changements de produits déjà existants ;
- \* améliorations des produits déjà existants ;
- \* montage de kits importés (véhicules, TV, pompes,...).

Par ailleurs et dans le même ordre d'idées, seulement une entreprise sur quatre (soit 25 %) compte abandonner la fabrication de produits ayant fait l'objet d'une exportation. De plus, cet abandon, même s'il est faible, ne s'explique nullement par la volonté réelle d'innover encore moins par les facteurs suivants :

- faiblesse de qualité pour 5 % des entreprises
- coûts de production élevés pour 15 % des entreprises,
- modèles dépassés pour seulement 5 % des entreprises,
- coûts de transports élevés pour 8,50 % des entreprises,
- difficulté à respecter les normes pour 30,8 % des entreprises mais seulement et uniquement par la destination prioritaire au marché local pour 40,2 % de toutes les entreprises.

Nous remarquons que l'innovation est rarement conçue comme un effort à faire dans la recherche et développement, alors que «le potentiel de la recherche et développement (R-D) permet de choisir en connaissance de cause les technologies que l'on développe soi-même et celles que l'on acquiert (Bobe 1991), l'entreprise algérienne se contente d'importer et de consommer des produits intermédiaires qu'elle se charge de monter sans amélioration notable ; il s'agit plus d'acheter pour vendre que de renouveler la technique ou même la conception du produit.

Ceci résulte en réalité de l'inexistence de collaborations et de compromis entre le chercheur chargé de mettre au point les inventions techniques et le commercial qui est plus en contact avec la clientèle

Ainsi, «les départements de recherche ont souvent critiqué la pauvreté des apports marginaux et secondaires des services commerciaux à l'innovation. Leur orientation n'aboutit pas à susciter des nouveautés techniques pour lesquelles ils n'ont pas de compétence suffisante ; ils savent mieux modifier un produit qu'inventer» (Mahieux, 1975). Cette coordination est souvent l'oeuvre d'un entrepreneur ou d'une entreprise innovatrice.

A un autre niveau d'analyse, nous remarquons que des secteurs entiers du tissu industriel algérien, issus de la stratégie de développement industrielle, sont situés dans des phases de cycles de vie du produit où il est très difficile d'innover, voire impossible pour cause d'obsolescence. Ces secteurs se trouvent soit à des phases de maturité, soit de déclin ou d'abandon.

Ces secteurs qui constituent l'essentiel de la structure industrielle algérienne sont abandonnés ailleurs pour diverses raisons :

- leur faible rentabilité ou rentabilité décroissante (textile notamment, ...)
- leur pollution élevée (pétrochimie, papeterie, cimenterie...)
- leur utilisation massive de main d'oeuvre (BTP, aciérie...)

Les principaux secteurs arrivés aux phases de maturité et de déclin et nécessitant un coût excessif en matière d'innovation sont résumés comme suit :

Phase de maturité	Entreprises		Phase de déclin	Entreprises
Pétrole	SONATRACH, ENIP,...		Acierie	SIDER
Agriculture			Fonderie	E.N.F
Papeterie	SONIC		Tissage	-
Verrerie	ENAVA		Peaux	-
Textile	COTITEX, COUVERTEX		Chantiers Navals	-
Chaussures	EMAC		Cimenterie	ERCO
Construction	ERCA, EDCO.			

Enfin, la politique du produit relève exclusivement de la direction générale et de la direction commerciale pour environ 75 % des entreprises enquêtées. Cette centralisation n'arrange rien en matière d'innovation étant donné que des organes producteurs indirects

d'innovation sont des instruments non utilisés. Il s'agit des bureaux de conseils, des bureaux techniques, des bureaux de concertation.

## 2.2. Innovation et prix à l'exportation

Dans l'étude de la politique du prix à l'exportation, nous avons retrouvé aussi des tendances centralisatrices dans la prise en charge tant du point de vue des deux secteurs juridiques, des secteurs d'activité étudiés (ISMME, industries agro-alimentaires, industries diverses et textiles), que du point de vue de la région (Est, Ouest et Centre).

Il existe différentes méthodes pour déterminer la structure du prix export (Cordey, Perconte,) :

- Méthode empirique : le prix de vente export est égal au prix de vente du marché interne en y ajoutant les frais liés à l'exportation et la marge commerciale.

- Méthode analytique : qui prend en compte avec détails toutes les dépenses réelles occasionnées du début de l'opération export à sa fin. Le prix de production sera constitué d'un ensemble de coûts partiels.

Dans notre enquête, trois (03) manières de déterminer le prix à l'exportation ont été évoquées :

1<sup>ère</sup> manière : par rapport à la demande pour plus d'une entreprise sur trois, soit 36,6 % des entreprises ;

2<sup>ème</sup> manière : par rapport à la marge commerciale pour presque une entreprise sur deux, soit 45,1 %.

3<sup>ème</sup> manière : par rapport à une logique de prix administrés pour une entreprise sur cinq, soit 19,5 % des entreprises.

L'existence de cette troisième manière de détermination des prix à l'export va à l'encontre de la volonté maintes fois exprimée par les pouvoirs publics en matière de promotion et d'aides à l'exportation. De plus, le risque de change dissuade l'innovation. Cette dernière nécessite souvent des inputs de qualité payables en monnaies fortes.

Par ailleurs, l'octroi de rabais, de remises ou de ristournes aux clients constitue un bon critère d'efficacité de la politique du prix à l'export en vigueur dans l'entreprise ; Ce qui n'est pas le cas pour nos entreprises. Aussi, nous pensons que l'innovation en matière de détermination de prix à l'export reste limitée au niveau des méthodes classiques suscitées. La méthode de rapprochement par rapport à la concurrence est totalement ignorée.

L'innovation doit toucher tant la technologie que la finance (prix) dans une dynamique coordonnée. C'est ce que désigne G. Compain (1986) par la notion «capital risque» une pratique du «capital risque» qui permet de combiner innovation financière et innovation technologique,

un lien dynamique entre l'université et l'industrie, une philosophie de la gestion qui privilégie les hommes et la communication».

### 2.3 Innovation et promotion des exportations

La politique de promotion qui est un élément de la stratégie marketing est faiblement utilisée, puisqu'une entreprise privée et treize publiques sur quatre vingt deux (82) ont défini et mis en oeuvre une politique dans ce sens dans leurs opérations d'exportation. Ces entreprises enquêtées recourent aux instruments classiques tels que :

- participations aux manifestations commerciales (foires, salons, expositions,....)
- organisation de journées techniques (conférences, ateliers,...)
- diffusions de spots publicitaires.

De ces instruments classiques, seul le premier est relativement développé. Même les résultats de l'enquête de la première action dégagent une tendance homogène aux niveaux des secteurs juridiques, géographiques, économiques comme l'indique le tableau suivant :

Pourcentage des secteurs

Participation	Juridiques	Géographiques	Economiques
Foires	80 % à 90 %	85 %	81 % à 88%
Salons	50 % à 57 %	50 % à 60 %	52 % à 54 %
Expositions	40 % à 70 %	47 % à 75 %	45 %

Source : Rapport analytique sur la politique commerciale. A. SALEM, CREAD, Alger, Nov. 1995.

Les deux autres instruments, journées techniques et campagnes publicitaires, sont peu exploités ; la publicité est présente exclusivement dans la presse écrite ; la radio, la télévision et l'affichage ne sont pas du tout utilisés.

Les journées techniques relèvent souvent de l'initiative des pouvoirs publics et non de celle des entreprises.

Pour ce qui est des moyens utilisés, peu d'entreprises soit 20 %, disposent d'un véritable budget de promotion. De plus ce dernier se subdivise en six rubriques :

- \* campagnes publicitaires,
- \* sponsoring,
- \* documentation (surtout chez des entreprises privées)
- \* frais du personnel,
- \* foire, exposition,
- \* transport pour les entreprises publiques.

Nous dirons que l'innovation en matière de promotion des exportations n'a de sens que si cela repose sur une innovation des éléments précédemment cités. Toutefois, le prochain lancement de la Caisse Algérienne de la Garantie des Exportations (CADEX) constitue à coup sûr un sérieux atout à l'exportation.

Enfin, l'essentiel de la promotion du produit à l'exportation n'est pas réalisé à savoir l'adaptation (ou non) de la campagne publicitaire locale avec les nouveaux marchés d'exportation.

## 2.4. Innovation et distribution

La distribution est un élément important, au plan commercial, de l'entreprise exportatrice ; C'est l'élément qui a le plus de difficultés au passage des frontières. «Il est généralement difficile même dans l'hypothèse où l'on souhaite standardiser au maximum sa politique commerciale sur l'ensemble des marchés étrangers, de transposer son système de distribution national tel quel» (Joffre, 1987). Cette difficulté à standardiser oblige l'entreprise à adopter des stratégies d'adaptation coûteuses. Ces dernières se caractérisent par une recherche permanente à innover, des solutions dans la manière de distribuer les marchandises, d'alléger ou de contourner les lourdeurs de la logistique à l'exportation (représentation à l'étranger, relations à des auxiliaires à l'exportation....).

A la question de savoir si ces entreprises enquêtées disposaient d'une représentation à l'étranger, seules 30,5 % ont affirmé être concernées. Ceci résulte du faible volume exporté et du manque de professionnalisme dans l'accès au commerce extérieur.

Par ailleurs, trois entreprises sur cinq, soit 60 % préfèrent que la distribution de leurs produits à l'étranger soit faite par leurs propres moyens et 55 % recourent aux intermédiaires (exportation indirecte) ; Cette tendance devrait être inversée. En effet, pour des entreprises de faibles tonnages exportés, il est traditionnellement admis qu'elles utilisent d'abord l'exportation indirecte, c'est-à-dire faire partager le risque avec les intermédiaires (risque de perte, casse ou avaries...)

Les difficultés liées aux relations avec les auxiliaires tournent autour de trois éléments :

- le transport maritime caractérisé par la cherté et l'irrégularité de ses lignes ;
- le volet financier (banques) ;
- les lenteurs administratives (assurance, douane, transit, contrôle de qualité...).

Ces difficultés bloquent la promotion des exportations ; Elles sont le résultat de choix politico-économiques. «Les conséquences néfastes de la croissance dépendent plus en effet de la politique d'industrialisation que de l'innovation en soi» (Mahieux 1975).

Cette dernière ne peut à notre sens se greffer sur une situation défavorable.

## CONCLUSION

Nous dirons enfin que l'exportation peut certes être un excellent stimulant à l'innovation. Néanmoins, étant donné que l'ensemble du plan marketing

n'est que partiellement pris en charge par l'entreprise, nous affirmons que toute volonté d'innover ne peut être vouée qu'à l'échec.

De ce fait, l'approche marketing ne peut alors se baser que sur la moitié de ses éléments (surtout le produit et le prix) sans fragiliser l'effort d'exportation des entreprises. De plus, peu de choses sont faites dans le sens d'une adaptation des produits, des prix, de la promotion et la distribution avec les exigences des marchés extérieurs d'exportation qui sont souvent différents du nôtre.

Par ailleurs, l'exportation agit faiblement sur l'innovation dans le sens où pour nos entreprises, elle ne s'inscrit ni dans le long terme, ni dans les grandes distances, seuls facteurs d'exportation soutenue et donc d'innovation. Cette dernière est le résultat de la combinaison de moyens financiers considérables et de moyens humains pour dynamiser la fonction recherche-développement (R-D) au sein de l'entreprise qui demeure le facteur le plus sûr de l'innovation.

## Références bibliographiques

SCHUMPETER J., «Théorie de l'évolution économique».

MAHIEUX F., 1975. «La prévision de l'innovation de l'entreprise». *Editions Dros, Genève, Paris, p. 07.*

LENDREVIE J., 1993. «Mercator» *Ed. Dalloz, Paris.*

BENAYNE A., 1990. «Innovations technologiques et compétitivité : Le cas Américain». *In Revue Française de Gestion n° 80. Sept. / Oct.*

MOUSSEROU J. M., 1990. «Le droit au service de l'innovation», in *Revue Française de Gestion n° 81 Nov. - Déc.*

BOBE B., 1991. «Diagnostic de la fonction R-D : leçons japonaises» in *Revue Française de Gestion N° 85, Sept-Oct 1991.*

CORDEY Y., PERCONTE B., «MARKETING».

COMPAIN G., 1986. «Les règles de la gestion de l'innovation technologique» in *Revue Française de Gestion n° 56/57, Mars-avril.*

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

## Notes

---

**[\*]** Chargé de Cours à l'Institut des Sciences Economiques - Université d'Oran Chercheur Associé au CREAD

**[1]** Etude effectuée dans le cadre d'un projet de recherche pour le compte du CREAD par : - Benbayer H. - Reguieg Issaad D. - Salem A. - Toubache A. : les pratiques des entreprises à l'exportation, 1992 à 1995.

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 d'entreprises	%
Couvrir les besoins de financement des importations (consommation intermédiaires, notamment produits semi-finis)	57	86.4
Couvrir les besoins de financement des services (pièces de rechange, maintenance)	45	68.1
Réaliser le financement des investissements (partenariat, travail à façon, sous traitance, etc...)	41	62.2
Bénéficier des économies d'échelle (minimisation des 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 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 (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 Concentré	Diversité Concentré
Beaucoup	Similarité Multiple	Diversité 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 (stratégie de concentration)
Large	Option produit (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 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.

KAMEL BEHIDJI [\*]

# **Les exploitations de biens d'équipement industriels dans le cadre du remboursement de la dette**

## **Avantages, limites et enseignements pour l'avenir**

"Après avoir perdu de vue nos objectifs, nous redoublâmes d'efforts"

**Auteur anonyme**

### **1. INTRODUCTION**

L'effondrement des cours du pétrole brut en 1986 va entraîner l'économie nationale dans une crise sans précédent et être à l'origine de situations tout à fait paradoxales comme celles qui a consisté à rembourser la dette, notamment militaire, vis-à-vis de l'U.R.S.S, au moyen d'exportations massives vers ce pays de produits industriels et agro-industriels et ce, dans le cadre d'accords inter-gouvernementaux. Cette expérience, unique en son genre par son caractère et son ampleur, est restée pratiquement sans analyse sérieuse officielle ou universitaire en tant que telle, ni quant à ses incidences économiques, structurelles et managériales sur l'économie en général et sur l'industrie en particulier, notamment à la lumière des nouvelles conditions introduites par les Programmes d'Ajustement Structurel.

Le présent travail, sans prétendre à une analyse exhaustive des effets de cette expérience, tentera d'apporter, sur la base du cas concret de l'accord de remboursement de la dette par des produits industriels signé entre l'Algérie et la Russie en décembre 1992, et à travers l'exemple des biens d'équipements industriels, une première contribution qui consiste :

\* d'une part à analyser les conditions de discussion, de négociation et de réalisation de ces opérations d'exportation ainsi que les avantages et les inconvénients qu'elles ont pu procurer au secteur productif ;

\* et d'autre part, à tirer des enseignements pour l'avenir, d'autant que l'économie nationale est en train de passer d'une organisation de type étatiste basée sur la planification centralisée à une organisation où le marché va, de plus en plus, devenir le champ principal de régulation des activités économiques du pays, et que pour le secteur productif, l'exportation va devenir la seule alternative possible de survie.

### **2 - LES CONDITIONS GENERALES DE CONCLUSION DES ACCORDS**

Bien que d'une manière générale, les échanges commerciaux entre l'Algérie et les pays qui formaient l'ancienne Union Soviétique aient

toujours été caractérisés par les principes du «clearing», il convient de signaler que, d'une part, pour certains produits et services industriels ainsi que pour la totalité des achats de matériels et de services militaires, les partenaires soviétiques ont toujours exigé que ces produits soient payés en dollars américains et que d'autre part, la grande partie des produits exportés dans le cadre des échanges de type clearing, étaient principalement des produits agricoles et vinicoles. Aussi, lorsque l'idée de rembourser la dette, notamment militaire, par l'exportation de produits industriels et agro-industriels fut avancée par les négociateurs algériens, il se passa beaucoup de temps avant que cette proposition ne commençât à intéresser les Soviétiques.

Du côté des opérateurs économiques nationaux, et si l'on excepte le secteur des hydrocarbures, la tendance générale révélait que la plupart des efforts étaient plutôt axés sur la satisfaction de la demande nationale dans le cadre d'une politique, moins de développement autocentré telle que définie par la stratégie industrielle du pays, que de substitution à l'importation, c'est-à-dire que l'intégration nationale était plus le fait d'initiatives isolées et individuelles plutôt que celui d'une coordination globale entre les institutions étatiques concernées et les entreprises.

C'est ce qui, dans une certaine mesure, explique que malgré la signature de trois protocoles d'accords en 1987, 1989 et en 1992, seul le dernier protocole, qui cumule aussi des reliquats importants des deux premiers, constitue en fait le vrai tournant et une véritable percée sur le marché de l'ex-URSS, tant du point de vue de la quantité et de la variété des produits vendus que du nombre d'entreprises publiques et privées impliquées dans le processus. C'est aussi pour ces raisons que seul le protocole de décembre 1992 sera utilisé ici pour les besoins de ce travail.

## **2.1. Les grandes lignes du protocole d'Accords de décembre 1992**

Les négociations qui aboutirent à la conclusion des accords de décembre 1992 ont été longues et difficiles (plus de 18 mois) ; la dette soviétique étant libellée en partie en roubles et en partie en droits de tirage spéciaux (DTS) payables en dollars américains, deux points importants et liés séparaient les points de vue des experts des deux délégations :

\* la méthode d'approche des négociations : les Russes demandant que le règlement de la dette se fasse dans sa globalité alors que les Algériens considéraient qu'il fallait séparer les échéances en fonction de la nature des crédits ;

\* la parité du rouble : la délégation russe exigeant que le taux qu'elle considère comme "officiel" (1 \$ US = 0,52 rouble) soit utilisé pour le remboursement des crédits conclus dans le cadre d'accords gouvernementaux, alors que les Algériens demandaient l'application du taux en vigueur dans le cadre des opérations de commerce extérieur de l'époque (1 \$ US = 400 roubles).

Finalement un compromis fut trouvé et cela n'aurait certainement pu être possible sans d'une part, l'intervention des plus hautes autorités des deux pays et d'autre part, des concessions dont on peut percevoir la nature à travers à la fois la composition et l'importance des délégations, la qualité de l'ordre du jour ainsi que la durée de la rencontre d'Alger.

Pour la première fois en effet, les délégations étaient dirigées par des politiques à savoir le vice ministre des Affaires Economiques pour la partie russe, le chef de cabinet du ministre délégué au Trésor pour la partie algérienne qui était composée entre autres de hauts fonctionnaires des Ministères des Affaires Etrangères, de la Défense, de l'Industrie, de la Banque d'Algérie et de la Chambre de Commerce. L'ordre du jour principal des négociations, c'est-à-dire le remboursement de la dette, a été scindé en fonction des demandes antérieures de la délégation algérienne, mais il fut élargi à des questions très importantes intéressant l'avenir des relations entre les deux pays en l'occurrence la poursuite et le développement des relations économiques, industrielles et commerciales ; ce qui suppose que des assurances en matière de coopération à long terme aient été données aux Russes. Les négociations durèrent plus de 12 jours, s'étalant du 11 décembre au 22 décembre 1992, date à laquelle fut enfin signé le protocole d'accord dont l'essentiel peut être résumé de la façon suivante :

*i)* Remboursement des échéances 1991-1995 des crédits libellés en DTS soit :

- \* 500 millions de dollars US,
- \* 200 millions de dollars US en devises convertibles,
- \* 1.300 millions de dollars US en produits industriels et agricoles ;

*ii)* Remboursement des échéances des crédits libellés en roubles : Si la question de la parité du rouble vis-à-vis du dollar n'a pas été tranchée, la délégation algérienne a officiellement demandé le reprofilage de l'encours de la dette en rouble sur une période de 30 ans dont 10 ans de différé ainsi que l'annulation des intérêts y afférents, en invoquant à l'appui de cette demande, les cas de l'Egypte, de l'Ethiopie et du Soudan pour lesquels avaient été récemment consentis les mêmes avantages. La requête algérienne fut retenue et les négociateurs décidèrent d'en discuter plus tard.

*iii)* Perspectives de coopérations industrielle et commerciale : La délégation russe a demandé le transfert des dispositions des accords signés avec l'URSS au bénéfice de la Fédération de Russie notamment pour ce qui concerne la poursuite des réalisations de grands projets industriels et hydrauliques en cours et selon des conditions commerciales et de financement nouvelles qui excluent les anciennes clauses des accords gouvernementaux. Par ailleurs, les Russes demandèrent, entre autres, de bénéficier de la clause de la nation la plus favorisée. Toutes ces requêtes furent retenues et leur règlement reporté pour des futures rencontres.

## **2.2. Les conditions et les stratégies respectives de réalisation des accords de 1992**

Les accords de 1992 ont été négociés et signés dans des conditions politiques, économiques et sociales internes et externes tout à fait particulières autant pour la Russie que pour l'Algérie et qui vont influencer directement sur les stratégies respectives de réalisation des dispositions de ces accords. Les deux pays, longtemps dominés par une organisation étatique fortement centralisée de l'économie et de la société, connaissent en effet des changements profonds et des perturbations très importantes dans tous les domaines, dus en grande partie aux mutations observées tant au niveau mondial que local et caractérisées notamment par une mondialisation des échanges économiques, des innovations technologiques fondamentales, une crise sans précédent de la régulation étatique ainsi que la montée des revendications identitaires, politiques et démocratiques.

C'est ainsi qu'après l'effondrement du bloc de l'Est et le démantèlement de l'ex Union Soviétique et malgré son remplacement par une organisation confédérale plus souple, le Conseil des Etats Indépendants (C.E.I), la Fédération de Russie va, à son tour connaître des perturbations internes très importantes sur les plans politique, militaire, économique et social, notamment avec l'avènement de la démocratie et son entrée brutale et forcée dans l'économie de marché. L'Algérie, de son côté, vit une période similaire, autant, sinon plus difficile.

Après les importantes réformes politiques et économiques engagées à la suite des troubles d'octobre 1988, l'année 1992 est caractérisée par une instabilité politique et sécuritaire très difficile, notamment à la suite de l'arrêt du processus électoral de décembre 1991 et à l'assassinat du Président Boudiaf, ainsi qu'une situation économique et sociale préoccupante marquée par la conclusion d'un accord avec les institutions financières internationales (F.M.I et Banque Mondiale) pour un Programme d'Ajustement Structurel de l'économie.

Malgré ces conditions très difficiles, les opérateurs économiques et financiers des deux pays s'attelleront, dès la signature du protocole, à la réalisation de ces dispositions mais en déployant des stratégies tout à fait différentes.

Les Russes, de leur côté, firent, d'une part, admettre aux autres pays de la C.E.I concernés par le remboursement de la dette qu'ils allaient négocier en leur nom et, d'autre part, gardèrent plus ou moins intactes l'organisation et la démarche qu'ils avaient adoptées depuis le début du processus en 1987, c'est-à-dire une structure souple, centralisée et composée de professionnels techniques, commerciaux et financiers qui négociaient pour tout le programme en coordination avec leurs opérateurs économiques et les institutions étatiques concernées (banque centrale, ministères et représentation commerciale), allant jusqu'à reconduire la grande majorité des experts qui avaient été impliqués depuis le début.

Par contre, les Algériens, se présentaient en rangs divisés, sans coordination réelle et soutenue ni entre les opérateurs et les institutions étatiques et financières, ni entre les opérateurs publics et privés. C'est ainsi que lorsque de sérieux problèmes se posèrent par la suite à cause

notamment de l'incapacité des clients russes de respecter les planning de livraison, pour des raisons internes à leurs pays, les opérateurs nationaux furent pratiquement livrés à eux-mêmes, sans concours réel de la part ni des banques, ni des ministères, ni de la Chambre de Commerce, ni même de l'Ambassade algérienne à Moscou. Ce fut le règne de la grande débrouillardise individuelle où bien sûr, les entrepreneurs du secteur privé feront preuve de grandes facultés d'adaptation aux nombreux problèmes dus aux conditions décrites plus haut et aux lourdeurs des bureaucraties russe et algérienne, alors que les entrepreneurs publics dont la participation a été massive, en subissaient directement les effets les plus pervers et ce malgré de nombreuses actions individuelles ou concertées, comme le montre le cas des entreprises de biens d'équipement.

### **3. LES E.P.E DE BIENS D'EQUIPEMENT ET LA REALISATION DES ACCORDS DE DECEMBRE 1992 : DIFFICULTES ET COMPORTEMENTS**

#### **3.1. La participation des E.P.E de biens d'équipement aux accords de décembre 1992**

Bien que le montant total des remboursements en produits industriels retenu par les accords de 1992 fût de 1.300 millions de dollars US, les Russes acceptèrent de considérer le montant de 1.600 millions de dollars US qui représentait en fait l'ensemble des contrats qui avaient été négociés ou qui étaient en cours de négociation, avec les opérateurs publics et privés nationaux. La lecture détaillée des produits concernés par le protocole d'accord de 1992 nous apporte des éléments intéressants, d'abord quant à la participation à l'effort de remboursement de la dette, de l'industrie nationale de manière générale et des entreprises de biens d'équipement en particulier, mais aussi et surtout quant à l'importance relative des contributions des opérateurs publics et privés de biens d'équipement industriels et domestiques, dénotant ainsi une démonopolisation de plus en plus évidente d'un secteur industriel considéré jusqu'alors comme étant stratégique et complètement dominé par l'Etat.

C'est ainsi que sur les 1.600 millions de dollars US, la part du secteur public totalisait 871 millions de dollars US et celle du privé 732 millions de dollars US, soit respectivement 54,4 % et 45,6 %.

La participation de l'industrie nationale de biens d'équipement industriels et domestiques est relativement importante puisqu'elle représente 563 millions de dollars US, soit plus de 35 % de l'enveloppe retenue. La part du secteur public est de 373 millions de dollars US et celle du secteur privé de 190 millions de dollars US, soit respectivement 23,3 % et 11,9 % de l'enveloppe totale et 66,25 % et 33,75 % de l'ensemble des biens d'équipement exportés.

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la part des biens d'équipement industriels représente un montant de 357 millions de dollars US et celle des biens d'équipement domestiques atteint 206 millions de dollars US, soit respectivement 22,3 % et 12,9 % du montant

total et 63,4 % et 36,6 % des biens d'équipement exportés. Enfin, il convient de signaler aussi que la part du secteur public est largement dominante dans les biens d'équipement industriels, alors que celle du secteur privé est beaucoup plus importante dans les biens d'équipement domestiques.

### 3.2 - Les principaux produits exportés par les E.P.E dans le cadre des accords de décembre 1992

Le tableau ci-après reprend les principaux produits ou lignes de produits ainsi que leurs montants respectifs, exportés par les entreprises publiques de biens d'équipement. Deux remarques peuvent être faites au sujet de ces exportations : d'une part, la participation des entreprises publiques de biens d'équipement est non seulement importante mais aussi relativement diversifiée, d'autre part, cette participation est en grande partie dominée par des équipements semi-lourds destinés principalement à la construction, à l'électrification et à l'hydraulique ainsi que par du matériel à usage domestique.

Entreprises	Produits	Montant- en \$ US -
EN-MTP	Matériels de travaux publics	80.000.000
EN-PMH	Matériels hydrauliques	28.300.000
EN-BCR	Boulonnerie-robinetterie	80.800.000
BATIMETAL	Bâtiments industriels	50.000.000
ENEL	Equipements électriques	45.500.000
FERROVIAL	Bétonnières	42.500.000
SNVI	Véhicules industriels	20.000.000
ENPC	Accumulateurs	13.000.000
ENCC	Bâtiments industriels	6.500.000
ENICAB	Câbles électriques	2.500.000
ENSI	Equipements informatiques	2.000.000
ECO	Equipements sanitaires	2.000.000

### 3.3 - L'importance des accords de décembre 1992 pour les E.P.E de biens d'équipement

La signature des accords de décembre 1992 fut accueillie avec beaucoup de soulagement par les opérateurs économiques en général et par les entreprises de biens d'équipement en particulier. En effet, ces entreprises étaient d'autant plus concernées par la concrétisation de ces accords que ceux-ci représentaient des réponses adéquates aux nombreux problèmes d'ordre à la fois économique, stratégique et socio-politique auxquels elles étaient directement ou indirectement confrontées. C'est ainsi que, une fois les accords signés, elles disposaient d'abord d'un moyen de règlement rapide des problèmes d'ordre économique et financier de court terme consécutifs aux engagements antérieurs et dans lesquels elles se débattaient depuis deux années du fait qu'une bonne partie des quantités des biens industriels retenus dans les programmes annuels 1990-1992 et destinés au marché russe étaient déjà approvisionnés ou fabriqués ; en effet :

\* d'une part, les principaux contrats de vente entre ces entreprises et les centrales d'importations russes étaient des contrats-programmes signés depuis 1989 et se trouvaient en attente de la conclusion des accords inter-gouvernementaux ;

\* et d'autre part, les cycles d'approvisionnement, de fabrication, d'expédition et donc de chiffre d'affaire étant longs, les E.P.E furent obligées de recourir aux crédits bancaires interne et étranger pour financer les contrats à des taux de crédits très chers et avec une parité du dinar instable, ce qui grevait lourdement les trésoreries et mettaient en péril l'avenir même de ces entreprises. Par ailleurs et du point de vue stratégique, la signature des accords de décembre 1992 représentaient pour ces entreprises, non seulement des débouchés importants et répétitifs pour leurs produits compensant ainsi largement les insuffisances du marché intérieur en pleine stagnation, mais aussi et surtout une véritable percée et une implantation durable dans un des plus importants marchés de biens industriels du monde tant par les besoins immédiats que par les perspectives d'évolution de ces besoins.

Enfin, et ce n'est pas la moindre des incidences positives attendues de l'opération, la réalisation de ces accords ainsi que les perspectives ouvertes pour l'avenir, pouvaient constituer pour les entreprises publiques qui participent ainsi concrètement et de manière aussi importante que diversifiée au règlement d'une partie de la dette nationale, dont l'ampleur est devenue un handicap majeur pour la poursuite du développement économique et social et que l'opinion impute généralement au seul secteur public, une véritable réhabilitation non seulement économique mais aussi et surtout socio-politique.

Mais alors que les entreprises croyaient que la signature des accords allait enfin permettre la réalisation rapide des contrats de vente en cours à travers notamment l'expédition des produits stockés et la production des reliquats, mais aussi et surtout la relance des activités pour les années suivantes, des événements importants bien que d'amplitude et de nature différentes allaient bouleverser les données techniques, économiques et pratiques des accords de décembre 1992 et poser des problèmes qui vont sinon bloquer, du moins compliquer, la réalisation des programmes prévus.

### **3.4 - Les premières difficultés à la réalisation des accords de décembre 1992**

Parmi les événements majeurs qui allaient perturber de manière importante les dispositions des accords de décembre 1992, il faut d'abord citer, du côté russe, la décision brutale et rapide des autorités politiques d'ouvrir totalement l'économie de leur pays aux lois du marché ; cette décision allait bouleverser totalement le marché russe et par voie de conséquence les conditions des accords de décembre 1992, puisque les produits importés dans le cadre de ces accords allaient être confrontés directement à la concurrence aussi bien en matière de qualité que de prix. Si du point de vue de la qualité, les produits industriels algériens avaient plus ou moins fait leurs preuves, les prix négociés dans les contrats, n'étaient pas, selon les partenaires russes, suffisamment compétitifs et ceci d'autant qu'ils continuaient à revendiquer une parité fictive pour le rouble. Ensuite, il y eut la décision des autorités de l'Ukraine, devenue un Etat indépendant, de taxer tous les produits qui transitaient par les ports d'Odessa et d'Ilytchevsk.

Ces deux ports, qui avaient été les seuls choisis par les Russes pour l'entrée des marchandises en provenance d'Algérie, étaient d'ailleurs non seulement encombrés mais aussi totalement contrôlés par les réseaux maffieux.

Du côté algérien, il faut d'abord citer la diffusion le 10 janvier 1993, c'est-à-dire au lendemain de la conclusion des accords de décembre 1992, de l'instruction n° 22 du Ministre délégué au Trésor qui modifiait totalement les conditions et les modalités d'éligibilité des produits exportés vers la C.E.I et introduisait des instructions importantes, notamment la mise en place d'un visa de la Banque Centrale, l'interdiction de procéder à des importations financées pour les besoins des exportations, le paiement, en dinars uniquement, des produits exportés et le monopole du transport maritime à la compagnie nationale CNAN pour les contrats conclus en FOB, ce qui était le cas de 'la plupart des contrats en cours.

A ce train de mesures bloquantes, il faut ajouter le lancement à partir d'avril 1993, du premier Programme d'Ajustement Structurel négocié et conclu avec le F.M.I et la Banque Mondiale et dont les impacts négatifs les plus importants furent, pour les entreprises publiques, la dévaluation de 40,17 % du dinar et surtout l'augmentation de 18 % à 23,5 % du taux de crédit bancaire.

### **3.5 - La réaction des E.P.E de biens d'équipement : portée et limites**

Les retards induits par ces événements vont tout de suite avoir des conséquences désastreuses sur la situation à la fois économique, financière et sociale des entreprises publiques de biens d'équipement déjà fortement éprouvées. C'est ainsi qu'outre ces difficultés, ces entreprises affichaient des stocks déjà importants de produits finis, de matières premières et d'équipements et subissaient des frais financiers externes et internes considérables qu'ils finançaient sur leur propre exploitation, ce qui déséquilibrait totalement leurs trésoreries, empêchait toute programmation sérieuse du travail, entraînant ainsi des blocages de salaires par les banques et des conflits avec les collectifs de travailleurs.

Si les entreprises pensaient que les mesures prises par les autorités algériennes dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel et en relation avec l'exportation, étaient de nature à les fragiliser encore plus, elles les acceptèrent avec beaucoup de discipline et de calme car elles considéraient, comme il a été dit plus haut, que la solution des problèmes pour la réalisation des accords de décembre 1992 constituait pour elles une priorité et ce pour des raisons à la fois économiques, stratégiques et sociales. C'est ainsi qu'après plusieurs démarches individuelles en direction d'abord des partenaires russes sans résultats notables, les entreprises changèrent totalement d'objectif et de démarche. Considérant qu'en définitive, que c'est l'Etat algérien leur vrai client, puisqu'il était le contractant de la dette à rembourser, mais aussi le contractant des accords de remboursement qui étaient l'unique référence juridique des contrats directs signés par les opérateurs, les

entreprises décidèrent d'unifier et de concentrer tous les efforts sur les autorités et les institutions de l'Etat signataires et donc garantes des accords et dont jusqu'à présent, elles n'avaient reçu aucune aide concrète dans une affaire qui concernait toute l'économie nationale.

Par ailleurs et rompant avec la méthode antérieure, les entreprises se réunirent et s'organisèrent en véritable lobby interpellant les institutions concernées notamment diplomatiques et financières, et proposant des mesures concrètes pour d'abord contrer les manoeuvres des partenaires russes et aider les entreprises à s'en sortir par notamment :

- le paiement par la Banque d'Algérie des avances commerciales et d'approvisionnement à hauteur des stocks de produits finis, en cours, matières premières et équipements sur site ;
- le paiement par la Banque d'Algérie des produits finis déjà réceptionnés par les partenaires russes mais non expédiés pour cause d'encombrement des ports destinataires ;
- le rachat par le Trésor des quantités déjà produites ou bien le gel du découvert des entreprises à hauteur des engagements pris en matière d'approvisionnement et de production.

Ces mesures ne furent jamais acceptées et si quelques rares entreprises ont réussi finalement à expédier une partie de leurs produits, la grande majorité d'entre elles sont toujours en attente de la redynamisation des relations avec la Russie ou bien ont fini par y renoncer.

### **3.6 - Des principaux apports et des limites de l'opération pour les entreprises**

Si l'on excluait le fait que le remboursement de la dette par des produits industriels ne fut pas à proprement parler une bonne affaire commerciale et qu'il faudra tôt ou tard faire une stricte évaluation de la rentabilité économique et financière de ce type d'opération à la fois pour les entreprises et pour le pays en général, il n'en resterait pas moins que cette opération a été très positive, notamment en matière de comportement industriel et social, en ce sens qu'elle va être à l'origine de situations qui vont provoquer des changements notables dans la manière avec laquelle non seulement les responsables et les travailleurs, mais aussi les institutions économiques et sociales de l'Etat, vont désormais appréhender les problèmes liés à la gestion dans les entreprises publiques.

Il y a d'abord l'opération d'exportation en elle-même et ses impacts économiques et psycho-sociologiques qui a, entre autre, permis aux entreprises à la fois de respirer mais et surtout d'améliorer leurs images commerciales et sociales. Il y a ensuite la première mise en confrontation sérieuse des entreprises publiques et de leurs produits avec un marché autre que le marché domestique (bien qu'elles y fussent pour un moment sans concurrence réelle et que ce marché ressemble par beaucoup de côtés au marché algérien (acteurs et instruments de régulation). C'est ainsi que malgré de petits problèmes rencontrés au début et de l'avis même des partenaires et des clients finaux russes, les

produits nationaux en général et les biens d'équipement industriels en particulier ont été, en fait, relativement bien acceptés tant du point de vue de la qualité technique et industrielle que du comportement et des performances sur les sites.

Il y a lieu également de noter que ces opérations d'exportation ont obligé les entreprises publiques à se plier à des exigences importantes, d'abord pour ce qui concerne les prix et délais, mais aussi la qualité, notamment les normes de fabrication et d'expédition. Du point de vue de l'organisation interne du travail, cela a permis de mettre en évidence les faiblesses des schémas existants aussi bien au niveau de la fabrication que des fonctions en amont comme la préparation et le soutien technico-commercial et en aval comme le contrôle qualité, et les expéditions.

En outre, elles ont dû expérimenter les textes et les pratiques spécifiques à l'exportation en relation avec les institutions économiques et financières internes et externes (banques, ports, douanes, impôts) qu'elles avaient jusqu'alors connues uniquement dans la pratique de l'importation où les insuffisances pouvaient être cachées par le laisser-aller général, qui plus est dans une situation de relative aisance financière et de socio-politisation généralisée de l'économie.

Enfin, cette opération d'exportation a permis de mettre en évidence l'archaïsme et l'incompétence des institutions administratives, bancaires, de transport maritime, portuaires, douanières et fiscales, supposées encadrer et supporter les entreprises industrielles exportatrices. Il était évident qu'en dehors des hydrocarbures, l'ensemble de l'appareil d'encadrement para-économique de l'économie nationale par l'Etat avait été conçu et mis en place pour la seule fonction d'importation transformant le pays en une multitude de comptoirs et d'aires de stockage de marchandises et de biens industriels.

Bien que plus de 50 % du commerce international se fasse selon les méthodes de la compensation, c'est-à-dire une sorte de troc plus ou moins libre et généralisé et que l'opération de remboursement de la dette par des produits industriels en est une, celle-ci comporte des limites dont les plus importantes sont, d'une part que les entreprises algériennes évoluaient seules dans un marché encore réglementé par les pratiques de l'économie centralisée avec les inconvénients que cela induit, d'autre part, ni les autorités algériennes, ni les partenaires russes, ne crurent bon de laisser, une fois les grandes lignes des accords définies, les opérateurs des deux pays conclure des contrats commerciaux en bonne et due forme selon les normes admises dans le commerce international.

Ces limites qui, en matière d'expérience à l'exportation sont très importantes, vont rendre toute initiative individuelle ou collective des opérateurs économiques publics sujette à l'arbitrage d'une commission regroupant des instances de nature fondamentalement politique et qui constitue par définition, un arbitrage lent, bureaucratique et prenant en compte des aspects en général extra-commerciaux.

#### **4. CONCLUSION**

Malgré ses inconvénients et ses limites, cette opération de paiement de la dette par des produits industriels a quand même montré que les entreprises industrielles algériennes sont capables de pénétrer un marché externe relativement fermé et, qui plus est, dans les biens d'équipement industriels, avec des dispositions certes perfectibles qui pourraient, avec des efforts notamment en amont et en aval, leur permettre d'affronter les conditions plus draconiennes du commerce international libre.

Mais le plus important enseignement de cette opération notamment dans le sens d'une meilleure détermination des conditions de succès dans le cadre de la problématique de la transition vers l'économie de marché et le développement de l'exportation hors hydrocarbures, est celui d'avoir démontré combien les institutions nationales, diplomatiques, économiques et bancaires existantes, dont le rôle normal devrait être d'apporter le meilleur concours possible aux entreprises industrielles et commerciales, sont loin de répondre dans leur forme actuelle à ces préoccupations qui deviennent de plus en plus vitales pour l'avenir industriel et économique du pays.

Réussir la transition vers l'économie de marché et dynamiser l'activité économique à travers notamment l'exportation hors hydrocarbures nécessitent non seulement une restructuration industrielle mais aussi et surtout une restructuration de l'ensemble des institutions de l'Etat. C'est, nous semble-t-il, le point nodal de toute politique économique et industrielle basée sur la relance du développement économique et social du pays.

## Références Bibliographiques

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE LOURDE, 1993. Compte-rendu des négociations algéro-russes relatives aux modalités de remboursement de la dette de l'ex-URSS, *Alger*.

MINISTÈRE DE L'ECONOMIE, 1993. Instruction sur les conditions et modalités d'éligibilité des produits à exporter vers la C.E.I., *Alger*.

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE LOURDE, 1994. Procès-verbal de réunion sur le dossier Exportation vers l'URSS, *Alger*.

M.I.L.D, 1989. Conclusions de la réunion relative à l'examen des possibilités d'exportation vers l'URSS, *Alger*.

MINISTÈRE DES FINANCES, 1988. Note relative à la procédure de règlement de marchandises livrées à l'URSS, *Alger*.

Divers contrats d'entreprises de biens d'équipement.

## Notes

---

[\*] Maître-assistant à l'Institut des Sciences Commerciales d'Oran, ancien dirigeant d'entreprise publique.

ABDELMADJID DENNOUNI [\*]

## Les causes et les conséquences de la dévaluation en Algérie

Toute régulation suppose la connaissance du but que l'on veut et que l'on souhaite atteindre ; l'Etat n'échappe pas à cette règle. S'il veut intervenir dans l'économie, il doit se fixer des objectifs et comme tous les souhaits ne peuvent être réalisés, il faut faire des choix, prendre des options, en fait il faut établir des politiques monétaires, fiscales et budgétaires appropriées. Les moyens dont disposent les pouvoirs publics n'auraient aucune efficacité si leur action n'était pas coordonnée.

Les dévaluations qui sont un aspect de la politique monétaire, sont apparues après la première guerre mondiale dans différents pays, lorsque ces derniers abandonnèrent l'étalon-or et adoptèrent l'étalon de change-or. Elles se développent surtout après la deuxième guerre mondiale avec le triomphe des changes fixes. Les principales monnaies étant régies actuellement par le système des changes flexibles, la dévaluation n'est que très peu utilisée par les pays développés.

On peut définir la dévaluation comme étant le changement de l'équivalence légale entre la monnaie nationale et les monnaies étrangères. On ne parle de dévaluation donc, que si l'Etat modifie officiellement la parité de la monnaie dans le sens de la baisse.

### 1 - LES CAUSES DE LA DEVALUATION

L'Algérie comme tout autre pays a besoin de devises pour payer ses importations ; elle peut se procurer des ressources grâce aux exportations. Le produit de ces dernières peut être complété par des placements de capitaux des non-résidents. Il faut tenir compte aussi des investissements étrangers.

L'ensemble de ces mouvements est repris dans un document qu'est la balance des paiements; cette dernière retrace les mouvements des biens et services et celui des capitaux, les offres et demandes de devises se font au jour le jour. Ces opérations d'offres et de demandes de devises sont confrontées sur le marché des changes.

Si le taux de change est fixe, l'équilibre n'est réalisé que si l'offre et la demande s'égalisent à ce prix ; lorsque la demande est supérieure à l'offre, les autorités centrales interviennent pour maintenir le cours. Cette situation diminue le montant des réserves et leur épuisement signifierait la cessation de paiement. Le montant en devises des recettes d'exportations des hydrocarbures en Algérie ne dépassera guère les 8 milliards de dollars US en 1994 ; celui du remboursement de la dette

extérieure et des importations de produits alimentaires dépasse pour la même année les 12 milliards de dollars US.

Ce cas de figure illustre le schéma annoncé précédemment ; la cessation de paiement constatée par le Conseil des Ministres lors de sa session du 06 avril 1994 renforce l'idée de la dévaluation imminente proposée par le Fonds Monétaire International et l'acceptation du Programme d'Ajustement Structurel. La dévaluation apparaît, à ce moment, comme le seul et ultime moyen de rétablir la confiance par l'amputation de la valeur de la monnaie nationale. Cette opération a pour objet normal de manipuler autoritairement le cours du change pour égaliser le prix des biens nationaux avec celui des biens étrangers.

Les résultats de la dévaluation sont différents selon la conjoncture internationale. La dévaluation est un acte de politique économique d'ensemble et, par conséquent, l'analyse de ses causes et motivations ne peut se comprendre que par rapport à ses objectifs qui, nécessairement, varient en fonction de la conjoncture internationale. L'une des causes essentielle de la dévaluation en Algérie est donc le déséquilibre extérieur, accompagné d'un déséquilibre intérieur qui se manifeste comme suit :

### **1.1 - Le déficit budgétaire comme cause de la dévaluation**

Depuis la fin des années 1980, l'Algérie connaît un déficit croissant de son budget ; ce dernier a atteint un niveau record en 1993 soit 190 milliards de dinars ; en d'autres termes, ce déficit atteint presque 35 % du montant général des dépenses publiques. Même s'il a été quelque peu réduit en 1994, ce déficit avoisine 140 milliards de dinars.

Le recours à ce déficit s'est avéré nécessaire selon les responsables, étant donné la récession de l'économie algérienne ; son objectif est de soutenir le revenu et l'activité économique. Au cours de ces dernières années, on remarque que ce déficit échappe au contrôle ; l'écart entre l'évolution du revenu et celle de la production s'accroît, ce qui entretient et développe l'inflation. La dépréciation interne provoque la baisse du cours de la monnaie sur le marché des changes.

Les détenteurs de capitaux finissent par s'inquiéter de la dette publique et anticipent l'inflation et la dépréciation. Ils cherchent alors à protéger leurs capitaux au détriment de l'intérêt national en les exportant. Le déficit budgétaire s'accroît, la fuite des capitaux se poursuit et l'inflation devient galopante. La cause essentielle de la dépréciation du dinar est le déficit budgétaire continu et l'expansion de l'inflation.

### **1.2 - L'expansion inflationniste cause de la dévaluation du dinar**

Les causes de l'inflation en Algérie sont de différentes natures.

\* Il y a en Algérie une trop forte injection de crédits à l'exploitation dans l'économie : cette situation se traduit par des découverts bancaires alarmants au profit des entreprises publiques (paiement des salaires sans contreparties assainissements financiers répétés qui dans certains cas constituent des crédits anticipant la production), le consommateur

détient dans ce cas une quantité de monnaie supérieure à la quantité de biens qu'il a produit. Il se porte en quelque sorte acheteur de biens qui ne sont pas encore fabriqués, d'où une pression sur les prix.

\* Des dépenses trop importantes : l'Etat algérien vit au dessus de ses moyens. Le budget croît en Algérie plus vite que la production nationale, le recours à la Banque d'Algérie permet à l'Etat de combler la différence entre ses rentrées d'argent et ses dépenses. L'institut d'émission ne peut aider l'Etat à combler ce déficit qu'en émettant des moyens supplémentaires de paiement, en émettant des billets, opération appelée communément «faire marcher la planche à billets» ; là encore, il y a injection supplémentaire de monnaie sans production. Son taux est de 33 % de la masse monétaire (chiffre officiel).

\* La spéculation : en Algérie une quantité importante de la richesse nationale est détournée de l'investissement productif, pour être engagée dans la spéculation au détriment de la production. La spéculation a fait naître de nouveaux phénomènes inflationnistes et amplifié l'inflation ; elle restreint la production (fermeture de plusieurs usines dont les propriétaires s'adonnent à des activités d'achat/revente de produits et de matières premières en l'état,...) et provoque un accroissement de la demande du fait des bénéfices faciles qu'elle permet de réaliser.

Apparue ces dernières années, la spéculation sur les immeubles, les terrains fonciers, les immeubles, les matières premières..., immobilise des sommes importantes consacrées à l'achat d'actifs de production qui permettraient de minimiser l'écart entre la demande et la quantité de biens mis sur le marché (plus de 600 milliards de dinars circulent hors banque).

La distribution anormale des salaires : les salaires versés sans contrepartie en biens et services produits (c'est la situation vécue par plus de 120000 travailleurs de différentes entreprises notamment du BTP), accélèrent les tensions inflationnistes.

A toutes les causes citées ci-dessus, qui entretiennent le dérapage continu du dinar, il faut ajouter aussi la dépendance de l'économie de la rente pétrolière dont les prix du baril sont en chute libre. Les modifications officielles de la parité de la monnaie nationale ont évolué de la manière suivante :

Evolution de la parité du dinar 1991/1994

Années	Parité du Dinar
1991	22.40 Da pour 1 \$ US
1992	23.56 Da pour 1 \$ US
1993	24.97 Da pour 1 \$ US
1994	36.00 Da pour 1 \$ US

La dévaluation la plus importante est celle d'avril 1994 ; cette action a des conséquences sur l'économie en général.

## 2 - LES CONSEQUENCES DE LA DEVALUATION

La décision de dévaluer étant prise, le taux de 50,17 % est choisi après négociations avec le Fonds Monétaire International ; quels vont être les effets et les conséquences de cette mesure ?

Sur le plan international, l'opération vise d'abord la modification des flux d'échange avec l'extérieur : augmentation des exportations de biens et services, diminution des importations, mais aussi retour des capitaux fugitifs, voire des investissements étrangers sur nos marchés. Il s'agit fondamentalement de rétablir l'équilibre de la balance de paiements : opérations courantes mais aussi opérations financières.

Jusqu'à présent, l'effet de la dévaluation sur la balance commerciale, n'a été analysé que comme l'application d'un coefficient majorateur du prix des importations et minorateur de celui des exportations ; de cette modification, on attend un effet mécanique, par exemple une augmentation massive des exportations et une diminution «notable» des importations.

En fait, on ne peut isoler les échanges extérieurs des conditions de production intérieure car les biens exportables sont produits à partir de consommations intermédiaires elles-mêmes constituées par une part de matières premières importées et avec un équipement lui aussi d'origine partiellement étrangère. Le renchérissement des importations provoqué par la dévaluation réduit la diminution du prix des exportations.

Cet effet est insuffisant s'il ne résulte pas de deux variations : un accroissement de la compétitivité des prix à l'exportation, gain qui doit en troisième lieu pouvoir s'appliquer à un surplus exportable ; ce qui revient à dire que les variations de l'équilibre doivent entraîner le rétablissement de l'équilibre de la balance commerciale. Cet équilibre de la balance commerciale n'est qu'un élément de la balance des paiements qui comprend également le flux de capitaux. Après la dévaluation, les opérations d'exportation augmentent considérablement le montant de la fiscalité et par voie de conséquence réduisent de façon drastique le déficit budgétaire.

Il est à signaler aussi la répercussion mécanique de la hausse des prix des produits importés sur les prix des produits nationaux. La hausse des prix des importations est alors répercutée à travers les consommations intermédiaires. Elle provoque l'augmentation des coûts de production et donc des prix de ventes de chacune des branches. Cette variation sera proportionnelle à la part des produits importés que chaque branche utilise ; une première augmentation du prix des exportations peut ainsi être dégagée.

En réalité, l'effet de cette hausse initiale est comparable à celui d'un jet de pierre dans l'eau. Le choc entraîne une série de ronds dans l'eau qui vont en s'amortissant. Comme les productions de chaque branche sont consommées par les autres et que la hausse de prix initiale qu'a supportée une branche est répercutée sur le prix de vente, cette augmentation «dérivée» engendrera une nouvelle élévation du coût de production des autres branches. En effet chaque branche doit supporter la hausse de prix de ses importations et celle du prix des produits qu'elle

achète aux autres branches. Cette augmentation mécanique des prix peut provoquer des hausses de salaires et plus généralement des mouvements psychologiques qui risquent d'accélérer l'inflation et en tout état de cause de gonfler les coûts de production.

## CONCLUSION

Action inscrite dans le cadre du Programme d'Ajustement Structurel du Fonds Monétaire International, la dévaluation doit être suivie de plusieurs mesures d'accompagnement, pour relancer l'économie. Diverses actions liées sont à mettre en oeuvre simultanément, telles que la privatisation, la liberté du commerce extérieur, la convertibilité du dinar, la prise en charge du différentiel de change par la mise en place d'une Chambre de Compensation, la prise en charge par l'Etat des catégories sociales les plus défavorisées par le biais d'un ensemble de mesures d'ajustement social (caisse d'allocation chômage, renforcement du filet social) ; ces actions, dans leur ensemble, permettent le renforcement de la paix sociale et de la solidarité nationale.

## Notes

---

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