

## Les compétences de l'entreprise et la performance à l'exportation : quelle analyse pour les entreprises exportatrices algériennes hors hydrocarbures ?

ARROUCHE Nacera

Maître assistance « B »

Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou

[nacera86@live.com](mailto:nacera86@live.com)

### Résumé

Notre contribution se veut de proposer une réflexion qui, à partir d'une grille de lectures issue de la littérature théorique et empirique portant sur le rôle des compétences dans la performance à l'exportation, aboutit à l'analyse des compétences des entreprises exportatrices algériennes. La littérature met essentiellement en évidence l'impact des compétences de l'équipe dirigeante, des compétences productives, informationnelles et des compétences marketing sur la performance des entreprises à l'exportation. Notre analyse souligne que le manque de ces compétences confirmées et requises à l'exportation explique en partie les faibles performances des entreprises algériennes sur les marchés étrangers. Il serait donc ambitieux que ces entreprises concentrent leurs efforts sur l'acquisition et le développement de ces compétences.

**Mots-clés :** *compétences à l'exportation, performance à l'exportation, entreprises exportatrices algériennes.*

### ملخص

تهدف مساهمتنا إلى تسليط الضوء على دور الكفاءات في تحفيز و تنشيط الصادرات، علما أن مركز اهتمامنا هو تحليل كفاءات المؤسسات الجزائرية المصدرة. الأبحاث الأكاديمية و العلمية تبين أن كفاءات المسيرين، المهارات الإنتاجية ومهارات التسويق لديها تأثير على مهارات المؤسسات في التصدير

تحليلنا يبين أن عدم وجود المهارات اللازمة و المطلوبة للتصدير يفسر جزئيا نقص كفاءة المؤسسات الجزائرية في الأسواق الخارجية. لذلك يجب على هذه المؤسسات أن تنصب و تركز إهتمامها على إكتساب و تطوير هذه الكفاءات

**الكلمات المفتاحية :** *كفاءات التصدير، مهارات التصدير، المؤسسات الجزائرية المصدرة*

## Introduction

L'exportation est considérée comme la voie traditionnelle et le vecteur majeur de l'internationalisation des entreprises notamment dans les pays en développement. Elle représente l'une des modalités de la stratégie de développement des entreprises sur les marchés internationaux. Plusieurs facteurs mènent ces entreprises à trouver des relais de croissance hormis leurs frontières et à chercher de nouveaux débouchés à l'international, nous citons principalement ; la concurrence exacerbée sur le marché domestique, l'évolution défavorable de la demande interne, les opportunités d'affaires qui se présentent sur un marché étranger etc. Cependant, s'adresser à la demande étrangère nécessite des compétences dont l'entreprise doit posséder afin de mener à bien son processus d'exportation. Celles-ci peuvent être construites et développées en son sein ou recherchées sur le marché.

Ces compétences sont également considérées comme des facteurs clés de succès vu qu'elles déterminent la présence dans la durée de l'entreprise sur des marchés étrangers. Elles permettent également à l'entreprise de développer, combiner et transformer les ressources (physiques, financières et de gestion) en créant de la valeur dans les produits offerts (Doole, Grimes & Demack, 2006).

En outre, dans un contexte de l'intensification de la concurrence et de raccourcissement des cycles de vie des produits, les entreprises sont contraintes d'améliorer constamment leur capacité à identifier les besoins des consommateurs étrangers, et à leur créer une offre adaptée et différenciée.

Les défaillances dont souffrent les entreprises algériennes qui s'engagent ou qui souhaitent s'engager sur les marchés étrangers sont en partie inhérentes au manque de ressources requises à l'exportation. Il s'agit aussi bien des ressources financières, physiques que de ressources humaines qualifiées et dotées d'une capacité d'adaptation aux exigences de la demande étrangère. En effet, les entreprises algériennes rencontrent de nombreuses difficultés lorsqu'elles tentent de pénétrer les marchés à l'exportation, en raison notamment de l'absence de compétences nécessaires qui conditionnent leur performance sur ces marchés. Ces dernières relèvent de plusieurs domaines : la stratégie internationale, la prospection à l'exportation, le marketing à l'exportation, les procédures du commerce international et la logistique, l'obtention des informations fiables et leur intégration dans les processus décisionnels relatifs à l'exportation, etc.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre contribution qui ambitionne de construire une réflexion autour de la problématique des compétences, et leur rôle dans l'amélioration de la performance des entreprises algériennes sur les marchés d'exportation. Nous tenterons donc dans le cadre de cet article de répondre à la question suivante : *quelle analyse pouvons-nous construire pour expliquer la faible performance des entreprises algériennes sur marchés étrangers à partir des compétences requises à l'export ?*

Pour ce faire, nous commençons notre article par la revue de la littérature portant sur la performance à l'exportation afin de bien cerner cette notion. Nous nous référons ensuite aux travaux ayant abordé les compétences de l'entreprise nous permettant de comprendre mieux le rôle de celles-ci dans la performance de l'entreprise sur les marchés étrangers. Nous tenterons dans un troisième lieu de transposer ces éléments sur les entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes, en développant des perspectives leur permettant de miser davantage sur l'acquisition et le développement de ces compétences, condition sine qua non pour s'établir durablement à l'international.

### **1. La performance à l'exportation : revue de la littérature**

Cavusgil et Zou (1994) soulignent la variété d'indicateurs de mesure de la performance à l'exportation sur lesquels s'appuient les travaux antérieurs, mais les plus utilisés sont de nature économique à savoir ; les ventes à l'exportation, la croissance des exportations ou encore les profits générés par les exportations. A cet égard, les auteurs concluent que les compétences de l'entreprise requises à l'international sont l'un des facteurs déterminants de sa performance à l'exportation. Pour Shoham (1998), la performance à l'exportation de l'entreprise est déterminée par ses ventes et sa rentabilité à l'international. Morgan *et al* (1994) ont procédé à la mesure de la performance à l'export des entreprises sélectionnées dans le cadre de leur étude, à travers les indicateurs suivants : le volume des ventes à l'exportation, la part de marché, la rentabilité à l'exportation, pourcentage du chiffre d'affaires provenant de produits lancés sur ce marché au cours des trois dernières années.

Lu & Beamish (2001) montrent l'intérêt que revêt la performance à l'exportation, car elle constitue un vecteur permettant à l'entreprise d'améliorer l'utilisation de ses capacités de production, d'améliorer sa performance financière et sa compétitivité, elle sert également de fondement pour le futur développement international de l'entreprise.

A ce sujet, les auteurs pointent le rôle des ressources humaines compétentes dans l'amélioration de la performance à l'export des entreprises. Car elles constituent l'essence du capital intellectuel de l'entreprise et qui, par conséquent, permet à celle-ci d'étendre son capital social international et donc son intégration à des réseaux de collaboration qui favoriseraient le partage des coûts, la réduction de l'incertitude sur les marchés à l'exportation mais également l'accès aux informations stratégiques qui souvent fait défaut des entreprises lors de leur engagement à l'international.

D'autres études ayant étudié les facteurs qui impactent la performance à l'exportation ont souligné les compétences de l'entreprise comme l'un des déterminants majeurs de la performance de l'entreprise sur les marchés étrangers.

## 2. Les compétences de la firme : un déterminant de la performance à l'exportation

Plusieurs travaux ont été consacrés à l'étude de lien existant entre les compétences de l'entreprise et sa performance à l'exportation. En effet, ce sont ses compétences qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, elles constituent les facteurs clés de celle-ci sur les marchés à l'exportation. En effet, ce sont ces compétences et leur coordination qui permettent la création de la valeur pour les clients et, par conséquent, améliorent la performance de l'entreprise. Cette notion issue de la théorie de la firme axée sur les ressources (Resources and Based View) explique l'existence de ressources spécifiques propres à l'entreprise et non accessibles par le marché. Ces ressources permettent le développement des compétences distinctives notamment en R&D, en technologie, en design, en distribution qui sont à l'origine d'un avantage exclusif difficilement imitable par la concurrence.

Morgan *et al.*, (2004) affirment que la performance à l'exportation est tributaire de sa capacité à identifier, à créer de la valeur pour les consommateurs sur les marchés d'exportation. Ils montrent également que ce sont les compétences développées en production, en information, en marketing et en système de vente et de distribution qui déterminent les capacités d'exportation de l'entreprise. Ritter (2006) appuie cet argument en soulignant que ces compétences revêtent un caractère distinctif dans la mesure où elles demeurent les facteurs clés du processus de l'identification, de la création et de la distribution de la valeur aux clients étrangers.

### 2.1. Les compétences stratégiques

Le succès de l'entreprise dans ses stratégies internationales est conditionné par ses capacités et ses compétences stratégiques qu'elle mobilise, car celles-ci déterminent la capacité de l'entreprise à construire, à développer et à maintenir un avantage concurrentiel durable sur les marchés internationaux.

La notion de compétence est d'un intérêt majeur. Selon, Sanchez (2000, in Pantin, 2004, p.124) Celle-ci correspond à « l'aptitude de l'entreprise à coordonner durablement l'utilisation de ses actifs dans le dessein d'atteindre ses objectifs ». Quélin ajoute que les compétences renvoient à la capacité de l'entreprise mobiliser des actifs qu'elle détient pour saisir une opportunité de marché, les redéployer sur des activités nouvelles ou des lieux d'activité nouveaux .

Bien que certains auteurs mettent en exergue l'importance du savoir-faire du dirigeant ainsi que de la perception de ce dernier de son environnement international (Manolova *et al.*, 2002). Toutefois, la stratégie de pénétration des marchés étrangers ne relève pas du seul engagement du dirigeant. En effet, mener à bien une telle stratégie exige de coordonner des actions à plusieurs niveaux et d'y franchir les obstacles inhérents (commerciaux, financiers, juridiques, etc). A cet égard,

il importe d'envisager la stratégie d'internationalisation comme un processus collectif conduit par une équipe (Leconte et Forgues, 2000 in Pantin, 2005)<sup>1</sup>.

Pantin (2010) souligne que les compétences stratégiques de cette équipe demeurent la variable clé du processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où celles-ci introduisent, conduisent et permettent à l'entreprise d'accéder aux marchés internationaux. L'auteur affirme que ces compétences englobent la capacité de l'équipe dirigeante à créer et à gérer un réseau d'affaires, à élaborer une stratégie d'entreprise, à coordonner et organiser des activités sur un terrain international, à promouvoir la communication tant interne qu'externe, à reconnaître et répondre aux opportunités de développement, à sélectionner et à traiter rapidement l'information, ainsi que sa capacité à construire un réseau relationnel (Pantin, 2004, p 135). Cependant, ces compétences n'excluent pas celles qui sont mobilisées par au niveau opérationnel, en effet, ce type de compétences jouent le rôle de mise en œuvre de la stratégie, et leur absence peut être à l'origine des dysfonctionnements importants. Elles correspondent entre autres aux connaissances des techniques à l'exportation et la maîtrise des procédures des opérations du commerce international, etc.

Un autre élément mérite d'être souligné, la réussite de l'implantation internationale dépend très fortement de l'adhésion des employés et leur implication dans le projet. Dans ce cas, l'utilisation des compétences déjà existantes ainsi que le recrutement et la formation du personnel constituent l'une des priorités de l'équipe dirigeante qui ambitionne d'aller sur les marchés étrangers (Karsaklian, 2009).

## 2.2. Les compétences productives

Selon Morgan *et al* (2004) les Compétences de production correspondent au portefeuille de compétences pertinentes pour le développement de nouveaux produits ou la modification des produits existants. Ce type de compétences renvoie également aux compétences permettant de mettre au point un nouveau procédé ou une nouvelle technologie de production. Elles permettent donc à l'entreprise exportatrice de répondre aux exigences de la demande étrangère et de leur proposer une offre originale créant une certaine supériorité vis-à-vis de la concurrence. Ces éléments sont appuyés par (Calantone, Schmidt, et Song, 1996; Cooper et Kleinschmidt 1985 in Morgan *et al.*, 2004) qui affirment que les capacités qui permettent la modification des produits existants et le développement de nouveaux produits, affectent l'efficacité et l'efficience de l'entreprise en offrant une valeur supérieure aux clients sur le marché cible.

Mechling *et al.*, (1995, p 72) montrent que même les entreprises de petite taille peuvent parvenir à rivaliser dans un contexte mondialisé, et cela grâce à leurs capacités technologiques qui

---

<sup>1</sup>LECONTE Patrick et FORGUES Bernard, « Les dirigeants face à la gestion des compétences », Revue Française de Gestion, n°127, janvier-février, 2000, pp.119-130. In PANTIN François, « Pour une approche compréhensive du processus d'internationalisation des PME : Analyse du rôle des compétences de l'équipe dirigeante », Actes de la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, juin 2009.

leur permettent de réduire le temps de développement des produits. Raymond et St-Pierre (2010 , p 28) ajoutent que le développement cohérent des capacités de l'entreprise et ces compétences en matière de l'innovation, des technologies et des systèmes de production fortement automatisés permettant d'augmenter la flexibilité et de réduire de réponse à la demande étrangère constitue le facteur clé de succès à l'international.

Les compétences de production sont donc particulièrement importantes dans un contexte de l'intensification de la concurrence, de l'évolution rapide des besoins des consommateurs et leurs désirs, et le raccourcissement des cycles de vie des produits. Similarly, Rauch *et al.*,(2009) ont fait savoir que les entreprises sous de telles conditions ont besoin de ces compétences pour modifier les produits ou en créer de nouveaux en réponse aux besoins et la demande des clients étrangers.

### 2.3. Les compétences marketing

Les compétences marketing impactent significativement la performance à l'exportation de l'entreprise, cet effet peut d'ores et déjà être apprécié en se référant au concept de marketing qui consiste en la démarche de l'entreprise visant à créer de la valeur pour ses clients, et à nouer avec eux des relations durables afin de bénéficier en retour de la valeur qu'ils peuvent lui apporter (Kotler et Armstrong, 2010).

Ritter (2006) pointe le lien entre les compétences marketing et la performance de la firme sur les marchés étrangers en soulignant que le marketing constitue un ingrédient essentiel dans le processus de la création de valeur à l'intention du client. Suite à ces éléments, la croissance des exportations, ou la part de marché de l'entreprise sur les marchés à l'export est fonction de sa capacité à élaborer une stratégie marketing et les politiques adéquates de la mise en œuvre de celle-ci tout en tenant de la concurrence. Morgan *et al.* (2004) ajoutent que l'amélioration de la performance à l'exportation exige de l'entreprise d'intensifier ses efforts en matière de l'adéquation des ressources disponibles et ses compétences, et les besoins des partenaires commerciaux et les besoins des clients dans le marché cible à l'exportation.

En outre, Larréché (2000, in Ripollés, Andreu, 2012)<sup>2</sup> mentionne que les compétences marketing sont un facteur clé dans la stratégie de pénétration des marchés à l'exportation, dans la mesure où elles permettent d'orienter davantage l'action de l'entreprise vers les clients, d'obtenir des informations pertinentes indispensables aux orientations stratégiques de l'entreprise en ciblant les marchés clés et d'y proposer une offre adaptée et distincte. Cavusgil et Zou (1994) montrent également le rôle de la stratégie d'adaptation du produit de l'entreprise, et la capacité de celle-ci à

---

<sup>2</sup> Larréché, J.-C. (2000), «The Competitive Fitness of Global Firms 2000», London, UK: Prentice Hall. In Ripollés M, Andreu B., « International new ventures as "small multinationals": the importance of marketing capabilities », *Journal of World Business* 2012, V 47, n° 2, pp. 277-287.

entretenir des relations durables en s'intégrant dans un réseau de distribution performant ayant construit des compétences marketing dans le marché cible.

#### **2.4. Les compétences informationnelles**

Cavusgil (1984) dans son étude sur les études de marchés des entreprises exportatrices montre que les exportateurs qui réussissent accordent une importance considérable à la recherche d'informations et utilisent d'ailleurs un large éventail de sources d'informations. De même que Anderson (1993) mentionne que le succès de la performance à l'exportation requiert des connaissances spécifiques sur le marché ciblé.

Houle (1994) tel qu'il est cité par Julien and Ramangalahy (2003) arguent que les entreprises qui connaissent un succès sur les marchés internationaux sont mieux informées sur les caractéristiques et l'évolution de ceux-ci et recourent à des sources d'informations pertinentes. Les compétences informationnelles sont en ce sens importantes, elles comprennent le portefeuille de capacité de l'entreprise exportatrice à recueillir, analyser et interpréter les informations clés sur les marchés d'exportation (Piercy *et al*1998, in Kabagambe *et al*,2012). Ils affirment que l'absence de compétences informationnelles aboutira à des échecs à l'international et cela en raison de l'incapacité à établir de bons contacts pour mieux connaître et mieux se positionner sur les bons réseaux de distribution.

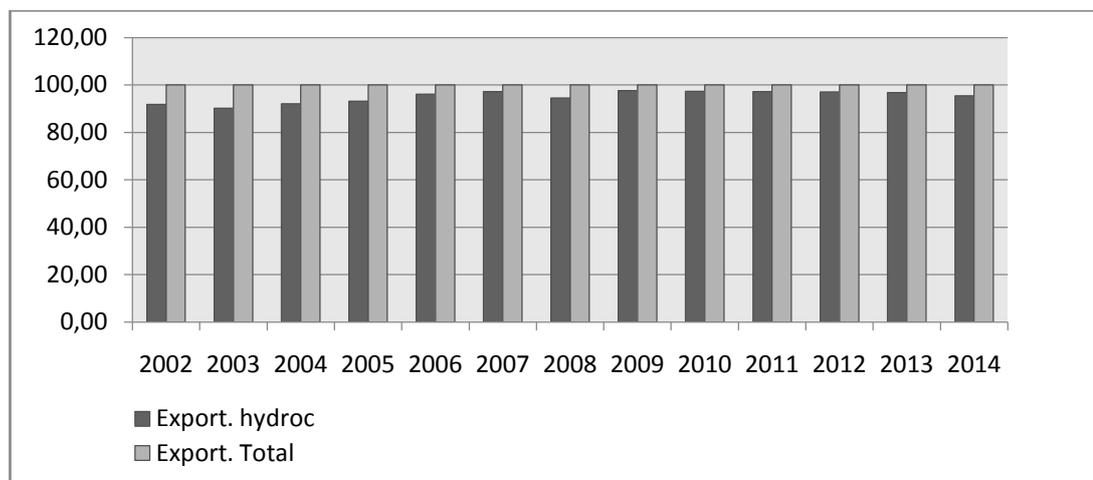
Toften(2005) a démontré empiriquement l'existence d'une relation positive et significative, entre les compétences informationnelles (obtention, traitement, interprétation et l'utilisation ainsi que leur intégration dans le processus décisionnel) et de la rentabilité de l'entreprise à l'exportation.

### **3. Les compétences des entreprises exportatrices algériennes : un état des lieux**

Le commerce extérieur algérien est resté toujours dominé par les exportations des hydrocarbures. Et les réformes menées dans les années 1980, avaient pour objectif de modifier cette structure en cherchant sa diversification. Mais cela semble être une dure bataille à mener.

Les exportations algériennes demeurent fortement dominées par les hydrocarbures (comme en témoigne le graphique n°1), l'Algérie est toujours en faible dynamique de l'exportation, en 2008 celles-ci n'ont même pas pu atteindre les 2 % de revenus hors hydrocarbures. Elles ont apporté 1.1 milliards de dollars seulement.

**Graphique N° 1 : La part des exportations hydrocarbures dans les exportations globales durant la période : 2002-2014**



**Source :** construit à partir des rapports de la Banque d'Algérie (2002-2014).

Dans un tel contexte, il nous paraît important, voire urgent pour l'Algérie de faire émerger et développer les secteurs hors hydrocarbures, une stratégie alternative aux revenus d'hydrocarbures dans le financement du processus d'accumulation et dans la croissance de l'économie. Mais une telle stratégie ne serait couronnée du succès sans l'implication des entreprises nationales quels que soient leur secteur d'activité et leur nature juridique.

A l'heure actuelle, les entreprises algériennes continuent d'enregistrer de faibles performances à l'exportation, et cela pour de nombreuses raisons. Ces dernières peuvent être expliquées par l'existence deux sources de contraintes : les contraintes internes liées aux compétences et aux ressources des entreprises et celles qui sont inhérentes à l'environnement externe contraignant dans lequel opèrent et évoluent ces entreprises. Nous y intéresserons dans notre présente contribution à l'analyse des compétences de ces entreprises et nous en ferons une lecture de la littérature théorique et empirique existante et portant sur le rôle des compétences dans l'amélioration de la performance de l'entreprise sur les marchés d'exportation. Cela nous permettra de parvenir à proposer une lecture des compétences des entreprises algériennes à l'exportation en se focalisant davantage sur les contraintes qu'engendre le manque de celles-ci en leur sein. Cette analyse se fera évidemment à la lumière des conclusions de la littérature revue plus haut.

Nous nous appuyons principalement sur les études menées par l'Ecotec<sup>3</sup>, et sur certaines conclusions tirées de notre enquête que nous avons réalisée dans l'objectif d'affiner notre analyse sur l'origine du caractère velléitaire à l'exportation des entreprises nationales (tous secteurs confondus). Cela a été fait par le biais d'un questionnaire que nous avons adressé aux entreprises ayant une activité

<sup>3</sup>ECOTECHNICS, « Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement de produits nationaux sur les marchés étrangers », Etude pour ANEXAL-NAED (SFI), février 2004, p. 6.

plus au moins régulière à l'exportation. Nous analysons également les entretiens recueillis par l'Algex ( Agence nationale de promotion du commerce extérieur) et l'Anexal (association nationale des exportateurs algériens) ainsi que les discours de certains responsables à l'exportation que nous avons identifiés et ciblés dans le cadre de la 24ème foire de la promotion de la production nationale qui s'est tenu du 23 au 29 décembre 2015.

### **3.1. Les compétences stratégiques et le rôle d'engagement de l'équipe dirigeante**

Bien que certains dirigeants d'entreprises algériennes soient conscients des retombées positives et des avantages indirects et surtout non-économiques qu'entraînent le développement des exportations vers les pays étrangers, il n'en demeure pas moins que la plupart de ceux-ci, en dépit de leur longue expérience sur le marché locale, ils ne s'inscrivent toujours pas dans une logique de stratégie de pénétration des marchés étrangers, ils se contentent de répondre aux commandes des clients qui se manifestent en particulier dans le cadre des foires ou salons professionnels. En outre, l'absence de vision à l'exportation se manifeste entre autres par la réticence de ces dirigeants à prendre le risque d'aller trouver des débouchés à l'extérieur et des relais de croissance tant que le marché algérien leur paraît toujours pas saturé et actuellement prometteur. Il est également observé l'absence chez une forte proportion des exportateurs d'une continuité dans l'effort d'exportation. Toutefois, nos entretiens ont révélé la prise de conscience des entreprises notamment suite à l'ouverture accrue du marché national aux produits étrangers notamment européens. La forte concurrence sur le marché local les incite à réfléchir davantage sur la nécessité de conquérir les marchés extérieurs.

Autre élément concernant les compétences stratégiques, il nous paraît prématuré d'évoquer la notion de l'engagement de l'équipe dirigeante telle qu'elle employée dans la littérature plus haut. En effet, uniquement 40% des exportateurs ont, dans leur organigramme, une structure spécifique chargée de l'exportation. Cependant, cette structure est atrophiée puisque dans la quasi-totalité des cas elle se limite à une ou deux personnes (ECOtechnics, 2004, p. 9).

De plus, certains responsables de moyennes entreprises publiques et privées reconnaissent l'absence d'une réelle culture à l'exportation au sein de leur entreprise. Ils mentionnent à cet égard, l'absence de compétences managériales requises leur permettant de travailler en cohérence et mener à bien ce projet. Ils soulignent également la difficulté à réussir à impliquer l'ensemble du personnel dans cette démarche.

L'équipe dirigeante n'est donc pas complètement constituée et outillée, car celle-ci souffre de manque de compétences requises à l'exportation. En effet, les responsables confirment qu'il y a un déficit en matière de compétences qui leur permettraient de se doter d'une structure consacrée à l'exportation, ils citent notamment les domaines de la stratégie internationale, du marketing à l'exportation, du commerce international, de droit des affaires...). Cela a été d'ailleurs pointé par le

directeur de la Chambre Algérienne du Commerce et d'Industrie (CACI) Mustapha Chaïb, qui reconnaît le déficit des cadres commerciaux spécialisés à l'exportation. Il mentionne que seulement quelques entreprises (à l'instar de Cevital, Ruiba...) qui investissent dans l'acquisition et le développement de ces compétences<sup>4</sup>.

Il est important d'ajouter que, le plus souvent ce sont les responsables commerciaux chargés de ventes sur marché local qui s'occupent également de l'exportation.

### **3.2. Les compétences productives**

La majorité des entreprises ont dû adapter leurs produits pour l'exportation. Ces adaptations concernent notamment l'amélioration du conditionnement et de l'emballage, particulièrement pour ce qui concerne la langue (compétences linguistiques), ou bien la mise aux normes du pays de destination (dosages et teneur pour certains produits chimiques, renforcement de certaines parties pour les pièces mécaniques) (Ecotechnics, 2004, p. 12). Toutefois ces modifications exigent des investissements supplémentaires que pas toutes les entreprises se montrent ambitieuses de réaliser, ce qui limite la demande étrangère qu'elles peuvent effectivement satisfaire. En outre, là encore des défaillances en matière de compétences productives sont révélées, certaines entreprises confirment que leur main d'œuvre notamment celle de la fonction de la production qui n'est pas hautement qualifiée, et peu créative ont de sérieuses difficultés pour aux spécificités et préférences des acheteurs étrangers. ECOtechnics cite également la difficulté de répondre complètement aux spécifications de qualité et aux normes de conditionnement.

L'ancien directeur général de l'Algex M. Benini a souligné la nécessité de la mise à niveau de ces entreprises aux standards internationaux. Cela le permettra de se mettre en conformité avec les exigences internationales notamment en matière d'emballage et de conditionnement. Il cite à ce sujet l'exemple des exportateurs algériens de l'agroalimentaire qui peinent à adopter les standards internationaux notamment en matière de transformation ou d'emballage. Le manque de ce type de compétences se conjugue avec la faible performance de ces exportateurs sur les marchés étrangers. Ces derniers n'ont jamais pu atteindre les contingents fixés par l'accord de l'Union Européenne.

Il est ainsi important de souligner qu'en aucun cas n'est cité l'effort de l'entreprise exportatrice à développer un produit nouveau et destiné spécifiquement au marché à l'exportation. Cela explique en partie la faible performance de nos entreprises sur les marchés étrangers et leur difficulté à les pénétrer.

---

<sup>4</sup>L'Exportateur, « Le salon : Djazaïr Export », *Revue de l'association nationale des Exportateurs Algériens*, 3eme trimestre, 2012-N°7, p. 26.

### 3.3. Les compétences informationnelles

Ces compétences constituent l'une des contraintes qui pèsent sur les exportateurs algériens. D'ailleurs interrogés sur ce point certains responsables confirment le problème de manque d'informations et de connaissances sur les marchés étrangers.

En dépit de recours à diverses sources d'informations notamment les organismes de soutien à l'export, les entreprises exportatrices demeurent insatisfaites vu que l'information recherchée ne peut être pas fournie par ces structures, et si l'information existe elle n'est pas actualisée.

De plus, la majorité des exportateurs algériens ne s'inscrit pas dans une démarche structurée permettant de mobiliser les compétences confirmées afin de tisser des contacts intéressants, qui permettent l'accès à des informations pertinentes pour pénétrer un marché à l'exportation (ECOtechnics, 2004). La méconnaissance des circuits de distribution étrangers, la difficulté à identifier les réseaux de distribution locaux et à connaître les dispositions adoptées et la réglementation en vigueur dans le pays ciblé à l'exportation, sont des éléments qui révèlent le manque d'importance accordée par ces entreprises au développement des compétences informationnelles.

En outre, concernant l'obtention d'informations, le plus souvent les entreprises exportatrices se contentent de participer aux manifestations commerciales pour avoir une appréciation sur les clients étrangers, néanmoins leur effort de prospection n'est ensuite pas complété d'un suivi qui tiendra compte des conclusions sur les conditions d'accès à ces marchés ainsi que les actions qu'il faut y entreprendre. Une autre défaillance en matière de compétences informationnelles et qui affecte directement la compétitivité des exportateurs algériens est liée au manque d'informations sur les prix pratiqués dans le marché de destination (ECOtechnics, 2004, p. 15). Cela témoigne également que les entreprises ne sont toujours pas outillées pour accéder à des informations nécessaires et utiles leur permettant d'asseoir une politique marketing judicieuse et cohérente sur les marchés d'exportation.

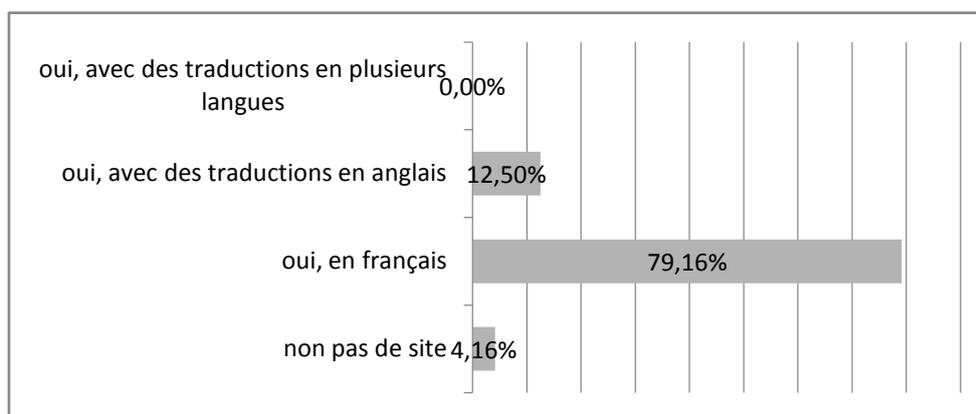
Notre enquête a aussi soulevé les contraintes liées aux compétences linguistiques au niveau des entreprises exportatrices répondantes. Souvent ces dernières s'abstiennent de procéder au recrutement des locuteurs natifs ou de recourir aux interprètes ou encore à des traducteurs professionnels. L'absence des cadres ayant une bonne maîtrise opérationnelle des langues étrangères dans le milieu professionnel et le monde des affaires entrave le développement de l'activité de l'export. En effet, c'est la maîtrise des langues qui permet de recevoir de meilleures informations sur l'environnement commercial ainsi que de nouvelles idées de production, de marketing et de circuits commerciaux.

### 3.4. Les compétences marketing

Ces compétences ne sont toujours pas suffisamment valorisées au sein de la majorité des entreprises exportatrices. C'est ce que montrent en tout cas les éléments cités plus haut concernant les adaptations des produits à l'exportation. Dans le domaine du marketing, nombreuses contraintes persistent encore. La conception ou même l'adaptation de l'emballage aux spécificités de la demande étrangère demeure l'une des contraintes à l'exportation.

De plus, en termes de publicité et de la promotion des produits à l'exportation, les résultats de notre enquête montrent que le recours à l'internet pour valoriser leurs savoir-faire n'est que relativement développé au sein des entreprises interrogées. En effet, la plupart des entreprises qui ont répondu à cette question (91.66 %) disposent d'un site internet en français. Mais seulement 12.5 % d'entre elles ont un site en français traduit en anglais ce qui limite la visibilité de l'entreprise et la valorisation de son savoir-faire. Cet outil est loin d'être structurant, il n'est guère considéré comme un investissement réalisé par les entreprises pour communiquer leurs clients étrangers.

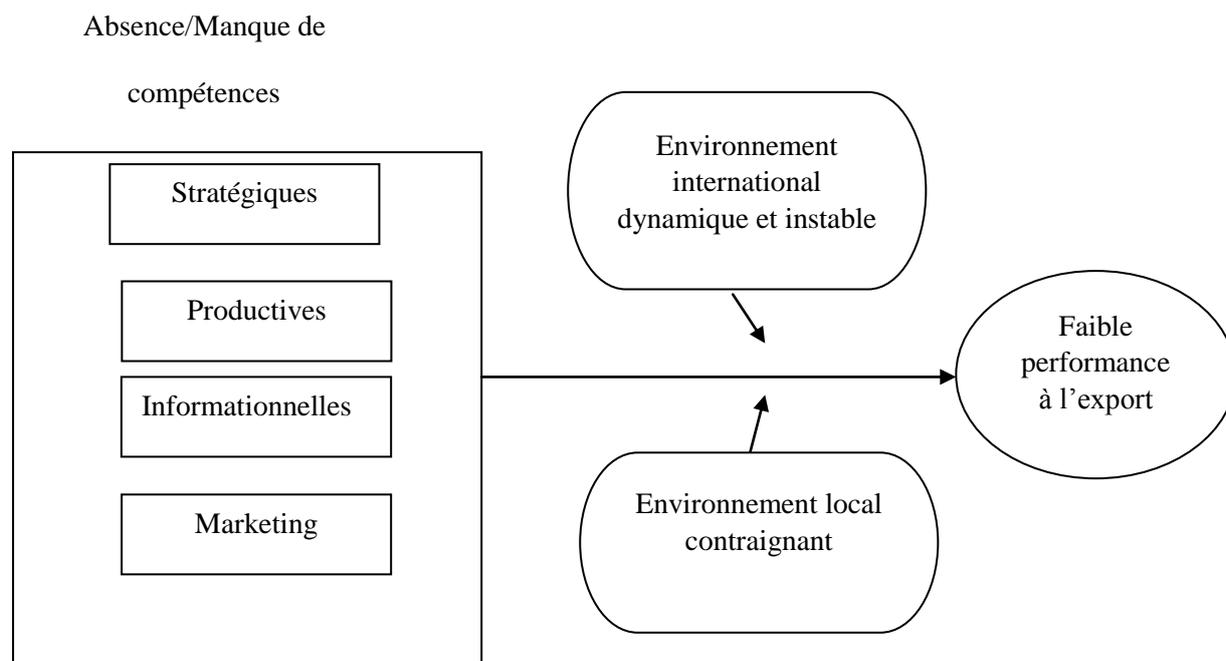
**Figure n°1 : Les résultats relatifs à la présence sur internet des entreprises interrogées**



**Source :** Enquête auprès des entreprises sélectionnées.

Ainsi, souvent les entreprises exportatrices se contentent d'offrir le même produit que celui vendu sur le marché local, sans chercher à le différencier voire même à anticiper l'évolution de la demande étrangère et d'y proposer une offre adaptée.

Nous pouvons donc récapituler les éléments développés plus haut et qui expliquent en partie la faible performance des entreprises algériennes à l'export, à travers la figure suivante :



**Figure n°2:** Les facteurs explicatifs de faible performance des entreprises algériennes sur les marchés d'exportation

**Conclusion et discussion**

De ce qui précède, nous retenons l'importance des compétences dans l'amélioration de la performance des entreprises sur les marchés de l'exportation. Pénétrer un marché étranger exige la possession de celles-ci, les travaux théoriques et empiriques ont démontré et mis en évidence l'existence de relation significative et positive entre le succès à l'exportation, la mobilisation et la coordination de ces compétences.

Dans un contexte de concurrence mondiale de plus en plus rude, les entreprises sont obligées de détenir un avantage concurrentiel soutenable et difficilement imitable afin de réussir la pénétration des marchés étrangers. Toutefois, construire un avantage concurrentiel sur ces marchés nécessite au préalable l'acquisition et le développement des compétences requises à l'exportation, telles qu'elles sont présentées dans la littérature.

L'examen et l'analyse des entreprises algériennes qui se sont engagées dans la démarche d'exportation révèle les défaillances qui persistent concernant la disponibilité des principales compétences requises à l'export. Il s'agit essentiellement des compétences stratégiques, des compétences productives, des compétences informationnelles et des compétences marketing.

Face à cette situation, l'effort des entreprises en matière de capture de ces actifs sur le marché du travail est déterminant. De même que leur capacité à développer des relations solides et à travailler en collaboration avec des centres universitaires ou autres structures de recherche est d'un intérêt majeur. Cela leur permettrait d'accéder à des compétences distinctives ; facteurs clés du succès sur les

marchés de l'exportation. Ainsi, l'accompagnement des organismes chargés de la promotion des exportations nationales devraient s'impliquer davantage dans l'appui de ces entreprises dans leur démarche exportatrice en particulier pour surmonter les contraintes de manque d'informations sur les marchés qu'elles souhaitent cibler.

L'analyse des entreprises à travers ces compétences nous ouvrent également de nouvelles pistes sur lesquelles il serait encore plus intéressant d'orienter les recherches futures. Celles-ci devraient se centrer davantage sur l'étude des causes de manque de compétences nécessaires pour le développement international des entreprises algériennes notamment les PME. Il serait également intéressant de prendre en compte l'hétérogénéité des entreprises et leur évolution dans le temps. Cela permettrait d'apprendre plus sur leurs motivations, et les facteurs qui contribuent à leur développement sur les marchés étrangers, ainsi que leur processus d'apprentissage et leurs efforts en matière de gestion des risques et des barrières rencontrés.

#### **Bibliographie :**

- Andersen O., « On the internationalization process of firms: A critical analysis ». *Journal of International Business Studies*, V 24 n°2, 1993, pp. 209-231.
- Cavusgil, S.T., & Zou, S., « Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures », *Journal of Marketing*, 1994, V 58, pp. 1-21.
- ECOtechnics, « Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement de produits nationaux sur les marchés étrangers », Etude pour ANEXAL-NAED (SFI), février 2004.
- Freel Mark S, « Patterns of innovation and skills in small firms », [\*Technovation\*, V25, n° 2](#), February 2005, pp. 123-134.
- Julien, P.E., & Ramangalahy, C., « Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of The Impact of Their Export Information Search and Competencies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2003, V 27 n°3, pp. 227-245.
- Karsaklian . É., « Internationalisation d'entreprise », Dunod, Paris, 2009, 233 pages.
- L'Exportateur, « Le salon : Djazaïr Export », *Revue de l'association nationale des Exportateurs Algériens*, 3eme trimestre, 2012-N°7, pp. 3-45.
- Manolova T.-S, Brush C.-G, Edelman L.-F, Greene P.-G, « Internationalization of small firms : Personal factor revisited », *International Small Business Journal*, 2002, V 20, n°1, pp 9-31

- Morgan, N.A., Kaleka, A., & Katsikeas, C.S. « Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment » *Journal of Marketing*, 2004, V68, n°1, pp. 90- 108.
- Pantin F., « La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante le cas d'une moyenne entreprise française », *Management & Avenir* V 2, n° 2, 2004, pp. 119-139.
- PANTIN F., « Pour une approche compréhensive du processus d'internationalisation des PME : Analyse du rôle des compétences de l'équipe dirigeante », Actes de la XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, juin 2009.
- Ripollés M, Andreu B., « International new ventures as “small multinationals”: the importance of marketing capabilities », *Journal of World Business* 2012, V 47, n° 2, pp. 277-287.
- Toften, K., « The influence of export information use on export knowledge and performance: Some empirical evidence. *Marketing Intelligence and Planning*, 2005, V 23, n°2, pp. 200-219.