



La problématique du mode d'entrée des entreprises algériennes sur les marchés étrangers : une approche par les ressources et les compétences. Illustration par le cas SNC GOLDEN DRINK

The problem of the mode to entry of Algerian companies on foreign markets: an approach by resources and skills, illustration by the SNC GOLDEN DRINK case

Lyas ZERKHEFAOUI
Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou
Algérie
lyas.zerkhefaoui@ummo.dz

Received: 01/10/2022

Accepted: 13/11/2022

Published: 31/12/2022

Résumé :

Dans le présent article, nous étudions l'importance des ressources et compétences détenues par le partenaire étranger dans le cadre des opérations d'exportation concertée menées par l'entreprise Golden Drink. L'approche par les ressources et les compétences et notamment les compétences organisationnelles privilégie la création de valeur partenariale et le développement des apprentissages dans un esprit de confiance permettant aux partenaires de créer un capital relationnel. L'information est obtenue par triangulation entre les données primaires et les données secondaires. Les données primaires ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Nous avons pu conclure que ce mode de présence sur les marchés étrangers offre beaucoup d'avantages aux entreprises exportatrices n'ayant pas encore accumulé des apprentissages et de l'expérience dans le cadre de leur stratégie à l'exportation.

Mots clés : Apprentissage, Coûts de transaction, Exportation concertée, Ressources et compétences. Valeur partenariale.

Abstract:

In this article, we study the importance of the resources and skills held by the foreign partner in the context of the concerted export operations carried out by the Golden Drink company. The approach by resources and skills and in particular organizational skills favors the creation of partnership value and the development of learning in a spirit of trust allowing partners to create relational capital. The information is obtained by triangulation between the primary data and the secondary data. The primary data was subjected to thematic content analysis. We were able to conclude that this mode of presence on foreign markets offers many advantages to exporting companies that have not yet accumulated learning and experience as part of their export strategy.

Key Words: Learning, Transaction cost, Concerted export, Resources and skills, Partnership value.

JEL Classification: L14, D23

* Auteur correspondant : Lyas Zerkhefaoui (*lyas.zerkhefaoui@ummo.dz*).



Introduction

Les études réalisées sur le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers s'appuient essentiellement sur la théorie des coûts de transaction (Anderssen 1997). Les théories économiques de la firme ont cependant montré leurs limites vu la non prise en considération des avantages résultant de l'interaction entre partenaires. Depuis quelques années, cette approche économique a été remise en question par l'intégration des mécanismes d'apprentissage liés à une meilleure exploitation des compétences organisationnelles. Dans ce sens le mode de présence sur les marchés étrangers est expliqué de manière plus objective vu le rôle de la variable temporelle et des mécanismes de confiance dans la création de valeur partenariale entre les contractants.

Les écrits réalisés par Madhok (1997) constituent la principale source de cette nouvelle conception active du mode de présence sur les marchés étrangers, ils étoffent ainsi les apports du courant contactualualiste par l'incorporation des concepts d'apprentissage et de routines chers à l'école évolutionniste (Durand 1998).

L'objet du présent article est de résumer dans un premier temps les apports de l'approche par les ressources et les compétences et notamment les compétences organisationnelles (Madhok et Tallman, 1998) dans le cadre du mode du choix d'entrée des entreprises sur les marchés étrangers, dans un second temps et au travers d'une approche qualitative menée par des entretiens semi directifs, nous illustrons comment une entreprise algérienne privée spécialisée dans la production de jus et de boissons fruités a mobilisé les ressources et les compétences du partenaire ainsi que son capital relationnel à travers l'exploitation des mécanismes de confiance pour faciliter son mode de présence sur quelques marchés étrangers et créer de la valeur via une exportation concertée. C'est ainsi que la problématique de l'article suivant est formulée de la manière suivante « Comment les opérations d'exportation concertée favorisent-elles le développement des compétences inter organisationnelles et la création de valeur partenariale pour les entreprises » ?

I. Les fondements conceptuels de l'approche fondée par les ressources et les compétences

Le modèle des ressources et des compétences (MRC) remonte aux travaux réalisés par Penrose (1959), ce dernier peut être divisé en deux approches dominantes : la théorie basée sur les ressources, marquée par une étude jugée statique du portefeuille de ressources, dans ce sens l'entreprise n'est plus représentée comme un ensemble de couples produits- marché. Sa particularité est expliquée à présent à partir de la combinaison de ses ressources tangibles et intangibles. L'entreprise est alors envisagée dans la seconde approche comme « un faisceau de compétences accumulées dans le temps, ancrée dans sa structure, ses technologies, ses routines et ses relations impersonnelles et dont la combinaison unique est source de succès (Penan 1999, P151)



1. Les travaux fondateurs du modèle des ressources et compétences (MRC)

Le modèle des ressources et compétences a suscité l'intérêt de la communauté scientifique à partir des années 1980. Certains auteurs ont même qualifié le modèle en question comme le modèle dominant dans la recherche en management stratégique (Collis et Montgomery). L'approche par les ressources et les compétences est scindée en trois courants distincts qui se réclament de l'héritage Penrosien.

-Le modèle basée sur les ressources (ou Ressource Based View) : celui-ci se compose des travaux pionniers de Wernerfelt(1984) et Barney (1986 a, 1986b ; 1991). Il cherche à cerner les sources de l'avantage concurrentiel soutenable pour une firme donnée à partir des ressources spécifiques dont elle dispose. Ce dernier a l'opposé des deux autres courants qui favorisent l'analyse des ressources intangibles, prend en considération également les ressources tangibles. Le RBV s'appuie sur une analyse statique du portefeuille de ressources qui ne prend pas en considération les rentes organisationnelles générées par un agencement particulier de ce dernier (le portefeuille).

L'école évolutionniste : articulée autour des travaux de Nelson et Winter (1982), ce courant s'appuie sur une analyse dynamique des compétences organisationnelles et explique l'émergence de l'entreprise à partir des concepts de routines et d'apprentissage que celle-ci est appelée à développer. Nous mettrons l'accent sur ces deux concepts plus tard dans notre écrit vu l'importance qu'ils recèlent dans le cadre de l'analyse menée par Madhok (1997) pour expliquer la sélection et le mode d'entrée d'une entreprise sur un marché étranger.

Le courant des ressources dynamiques : il associe les contributions des deux courants précédemment cités et met l'accent particulièrement sur les ressources intangibles de la firme. Le courant en question met en avant la présence de rentes organisationnelles liées à l'adaptation de nouvelles ressources ou par une réorganisation des ressources déjà existantes, ce dernier est structurée autour de deux approches différentes : « la théorie fondée sur les compétences fondamentales » (Hamel et Prahalad, 1990 ; Sanchez et al, 1996) et « la théorie fondée sur les capacités dynamiques » (Teece et al, 1997). Communément, il s'agit d'insister sur la fonction assurée par les compétences individuelles et organisationnelles dans le cadre du processus de mobilisation et d'aménagement des ressources.

En résumé, les ressources constituent l'ensemble des actifs tangibles et intangibles associés de manières permanentes à la firme, alors que le concept de compétence renvoi à la capacité de cette dernière à organiser et à soutenir le déploiement de ses ressources, qu'elles soient matérielles (équipements, technologies, localisation, etc. .), humaines (qualifications), organisationnelles (la structure), relationnelles (partenaires) permettant à l'entreprise de déployer et d'exploiter des connaissances considérables dans le processus d'accumulation des compétences (Madhok, 1997, P41)

Le tableau suivant résume les principaux apports des trois courants qui composent le modèle des ressources et des compétences

**Tableau 1 : Synthèse des apports des courants constitutifs du MRC**

	RBV	Compétences fondamentales et capacités dynamiques	Ecole évolutionniste
Objet de recherche	Les sources de l'avantage concurrentiel	Les sources de l'avantage concurrentiel	Le changement des systèmes économiques
Niveau d'analyse	La firme individuelle	La firme individuelle	Population de firmes
Types de ressources	Tout type de ressources	Principalement les ressources intangibles	Principalement les ressources intangibles
Perspectives	Statique	Dynamique	Dynamique
Conception de la stratégie	Tournée vers les quêtes des rentes ricardiennes	Attentive aux rentes schumpetériennes	Attentive aux rentes schumpetériennes
Rôle du management	Anticiper mieux que les autres afin d'éviter l'imitation	Pousser l'entreprise à s'imiter elle-même avant que les autres le fassent	Pousser l'entreprise à s'imiter elle-même avant que les autres le fassent

Source : Koenig et al (1999), de nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXI siècle, Edition Economica

2. Les notions de routines et d'apprentissage au cœur de l'analyse évolutionniste

Le courant fondé sur les compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1990) s'inspire essentiellement du courant comportementaliste (Cyert et March, 1963) et de l'école évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) et pour laquelle, les routines organisationnelles favorisent les capacités d'adaptation de l'entreprise aux mutations de l'environnement.

La notion de routine au sein de l'entreprise est équivalente à la notion de qualification au niveau de l'individu, celle-ci est expliquée par l'école évolutionniste comme un ensemble de routines intangibles qui constituent la mémoire d'une organisation (Girod, 1995) et qui une fois répertoriée, permet au manager de choisir dans cette dernière les solutions aux différents problèmes rencontrés (Corriat et Weinstein, 1995).

En puisant dans l'analyse de Nelson et Winter (1982), Dosi et al (1990), retiennent cinq caractéristiques pour la notion d'apprentissage :



- Son caractère cumulatif lié à la répétition et à l'expérimentation, dans ce sens le passage d'une nouvelle tâche à une ancienne nécessite d'activer constamment les connaissances individuelles ;
 - L'apprentissage est considéré comme un processus collectif permettant de prendre le dessus sur la rationalité limitée de chaque individu, ainsi des solutions doivent être mises en place afin de résoudre les problèmes de langage, d'incitation à coopérer et révéler ses connaissances en vue de les formaliser
 - La connaissance engendrée par l'apprentissage collectif est concrétisée dans les routines organisationnelles et constitue une solution face aux problèmes rencontrés ;
 - Une distinction est opérée entre les routines statiques et dynamiques vu que ces dernières sont mobilisées pour l'apprentissage et le développement de nouveaux produits ou procédés ;
 - A cause de leur attribut tacite, les routines ne sont pas transférables et expliquent grandement les spécificités et les performances économiques des entreprises.
- Selon cette approche, c'est la forte dimension tacite des routines qui procure à l'entreprise des facteurs de différenciation permettant d'avoir une meilleure performance dans des environnements particuliers.

II. Le choix d'un mode d'entrée et de présence sur les marchés étrangers

Les modes d'entrées sur les marchés étrangers ont été largement traité par la littérature consacrée au commerce international en général et aux apports du marketing international en particulier, il s'agit essentiellement pour une entreprise de choisir entre les stratégies d'exportation, les systèmes contractuels de transfert de savoirs faire et enfin des investissements directs à l'étranger.

S'agissant des modèles théoriques explicatifs du mode de présence sur les marchés étrangers, la théorie des coûts de transaction (TCT) demeure le paradigme dominant, l'approche par les ressources et les compétences et notamment les compétences organisationnelles (Madhok,) s'est développée essentiellement pour répondre aux limites de la TCT, qui s'est focalisée uniquement sur les avantages tirés de gains d'efficacités liés à la réduction des coûts de transaction et ce en mettant l'accent sur les avantages tirés du développement des apprentissages et de l'exploitation du capital relationnel engendré par la relation contractuelle.

1. La théorie des coûts de transaction comme principal modèle explicatif du mode d'entrée sur les marchés étrangers

L'origine de cette théorie remonte aux travaux de Ronald Coase (1937) et son point de départ consiste à comprendre s'il peut être moins coûteux d'organiser un échange ou une transaction à l'intérieur d'une organisation plutôt que sur un marché comme le stipule la théorie néoclassique. Cependant il fallait attendre les travaux d'Oliver Williamson (1991, 1995) pour voir la TCT se doter de ses principaux outils analytiques structurés autour des concepts : d'incertitude, d'opportunisme, de spécificité des actifs et de structures de gouvernance (Marché, hiérarchie et formes hybrides), dans ce sens l'alternative intégration/



externalisation est au cœur de la réflexion sur le choix du mode d'entrée sur les marchés étrangers.

Partant du postulat que tout mode d'entrée engendre des coûts irrécupérables et comme le montre Anderson et Coughlan (1987), plus le degré de complexité du produit est élevé, plus l'intégration de la commercialisation du produit à l'étranger est recommandée vu la présence de certaines informations confidentielles qui renforcent le degré de spécificité de l'actif. Cette intégration permet aussi de mieux contrôler le travail de la force de vente, à l'opposé un produit de commodité est plus adapté au marché comme structure de gouvernance (transaction anonyme) vu les bénéfices liées à la spécialisation et à l'efficacité que ce dernier est susceptible d'apporter.

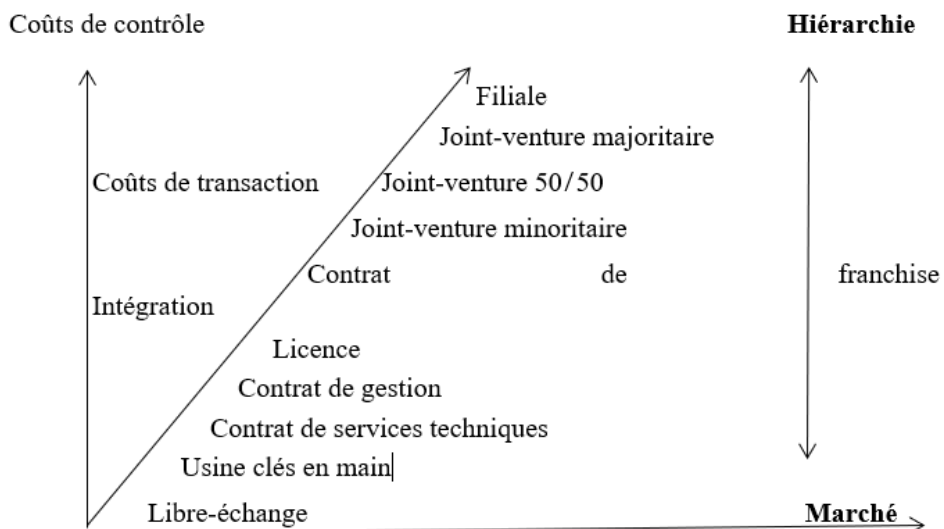
Enfin, l'incertitude joue un rôle important dans le choix du mode d'entrée vu qu'elle renforce la spécificité de l'actif, notamment l'actif humain qui apparaît lorsque la force de vente développe des compétences et des apprentissages sur le tas et propres à ce type de transactions (Williamson, 1985).

2. La mobilisation des formes hybrides dans le processus d'internationalisation des entreprises

Les structures de gouvernance hybrides englobent toutes les formes de relations contractuelles qui recourent au mécanisme de marché tout en intégrant dans la relation des mécanismes propres aux structures hiérarchiques et inscrivant la relation dans le long terme (Ménard, 1997).

Il existe plusieurs formes hybrides dans le cadre du choix d'un mode d'accès sur les marchés étrangers, ces derniers évoluent selon l'importance des coûts de transaction, allant du libre-échange jusqu'à la filiale comme l'illustre La figure suivante :

Figure n°1 : La constance du choix marché/hiérarchie et ses modes hybrides dans le processus d'internationalisation des entreprises



Source : Allix – Desfautaux et Joffre, 1997, p.768



L'intérêt du contrat relationnel est de permettre aux contractants de bénéficier de la complémentarité des actifs tout en exerçant un meilleur contrôle comparativement au marché, ce qui permet de renforcer la spécialisation et l'efficacité, mais sans pour autant développer des compétences en interne

3. Les modalités de choix d'un intermédiaire commercial dans le processus d'internationalisation des entreprises

La théorie des coûts de transaction (TCT) réduit les modalités de choix d'un intermédiaire commercial dans le cadre du ciblage des marchés étrangers à une seule et unique alternative : intégrer la fonction commerciale ou bien la faire assurer par un intermédiaire spécialisé, cependant, le processus d'internationalisation- mondialisation de l'économie offre plusieurs choix aux entreprises exportatrices en matière de choix de mode de présence à l'étranger (cf. Tableau n°2)

Tableau 2 : Typologie des modes de présence sur les marchés étrangers

Catégories de modes de présence	Mode de présence	Formules d'exportation
Stratégies d'exportation	Exportation indirecte	-Société de commerce internationale ; -Bureaux d'achat ; -Agent à la commission ; -Société de gestion à l'export ; -Agent commercial exclusif, -Distributeur exclusif. Absence d'intermédiaires
	Exportation indirecte	
Système contractuel de savoirs - faire	Exportation concertée	-Piggy back ; -Commissionnaire à l'export ; -Bureau d'achat ; -Centrales de référencement
	Cession de licence Franchise internationale	
Investissement directe à l'étranger (IDE)	Création de filiale Acquisition d'une entreprise locale Joint venture	

Source : Réalisé par nos soins

Plusieurs études : Bello et Lothia (1995), Catignon et Andersson (1988) et Frazier et Roth (1990), ont tenté d'analyser l'effet qu'exerce la spécificité de l'actif sur le choix du mode de présence à l'étranger, ainsi parmi les trois types d'actifs



spécifiques identifiés : Physique, humain et produit, c'est ce dernier qu'exerce l'influence la plus déterminante entre le recours à un agent intermédiaire qui peut réduire les coûts de transaction et la quasi intégration de la distribution à l'étranger qui permet de réaliser des gains d'efficacité, sachant que les coûts de production, de logistique et les charges du personnel à l'export seront réduits grâce à la réalisation des économies d'échelle et de variété liés à l'augmentation de la quantité des produits vendus à l'étranger.

4. Les limites de la théorie des coûts de transaction et l'émergence du modèle des ressources et compétences : L'apprentissage et la création de valeur au centre des enjeux liés à l'exportation

Les limites essentielles associées à la théorie des coûts de transaction, résident dans son incapacité à expliquer le caractère dynamique qui régit le choix d'une structure de gouvernance dans le cadre du mode d'entrée sur les marchés étrangers, en effet celle-ci nie la présence d'avantages associés aux stratégies inter organisationnelles adoptées par les partenaires.

De son côté (Madhok, 1997), met l'accent sur les insuffisances du paradigme contractuel et place l'amélioration des compétences et la création de valeur partenariale au centre de la sélection des marchés à l'export, les travaux de (Voisin et al. 2000) participent également à éclairer le choix du mode de présence à l'étranger, en considérant la firme pas uniquement comme un nœud de contrats mais aussi comme un portefeuille de ressources et de compétences qui favorise le développement de nouvelles routines liées à une meilleure connaissance du marché local par la firme exportatrice. Cet aspect est aussi expliqué par (Hamel, 1991) qui considère toute forme de partenariat à l'international comme une course à l'apprentissage.

La contribution essentielle du courant fondé sur les ressources et les compétences est l'intégration de l'objectif de création de valeur, ainsi l'efficacité n'est plus l'unique facteur explicatif du mode de gouvernance et les actifs détenus par les contractants deviennent source de rente potentielle dont la durabilité dépend des liens de confiance établis par les partenaires.

III. Méthodologie de la recherche

SNC Golden drink est une entreprise privée spécialisée dans la production de boissons gazeuses, de jus de fruits et de conversion de fruits, en s'appuyant sur un haut niveau de technologie de pointe dans ce domaine pour réaliser des produits de haute qualité, créée en 2005, l'entreprise est implantée dans la zone industrielle de « TAHARACHT » à AKBOU, wilaya de BEJAIA où elle emploie 300 personnes. L'entreprise en question dispose d'un portefeuille produit constitué de plusieurs marques : Tazej, aqua fine, fruit, fc cola, fino kids et fine zest. En plus de sa forte présence sur le marché national, Golden drink exporte dans plusieurs pays en Asie et en Afrique et s'est distinguée par l'obtention de plusieurs prix à l'international, dont les quatre superior taste awards décernés par le prestigieux institut international du goût implanté en Belgique, qui constitue une certification réputée au niveau mondial qui se focalise sur le goût. Depuis sa création cette entreprise a



réussi plusieurs opérations d'exportation dans quatorze pays dans le monde, ce qui a poussé les propriétaires à investir dans une nouvelle ligne de production dont 60% des capacités sont destinés à l'export.

La complexité du sujet étudié dans le présent article qui articule plusieurs connaissances relevant de champs de recherches différents allant des théories de la firme au commerce international, en passant par des concepts mobilisés en management stratégique (ressource, compétence, routines et apprentissages) a guidé notre réflexion vers une approche qualitative qui peut être définie comme une étude à caractère intensif, utilisant au niveau de la récolte des données une approche relativement ouverte, non directive, permissive et indirecte des personnes interrogés (Pellemans, 1999). L'hétérogénéité des concepts mobilisés, et la volonté de saisir l'importance des mécanismes d'apprentissage, permettant une meilleure exploitation des ressources et des compétences du partenaire commercial et un accès facile au marché tout en exploitant son infrastructure commerciale et son savoir-faire a aussi légitimer l'adoption de cette approche qualitative dans le cadre des opérations d'exportations concertées vu que les phénomènes étudiés sont difficilement quantifiables (Miles et Hubermans, 2003).

1. La recherche adductive comme mode de raisonnement

Celle-ci procède par des allers-retours successifs entre la travail empirique réalisé et les théories et les concepts mobilisés pour comprendre la situation étudiée (Gavard-Perret et al, 2008). L'inelligibilité au réel est réalisée progressivement et en relation avec les connaissances déjà acquises et permet d'appréhender les relations récursives entre les différents aspects de la recherche. A noter que dans le présent article, un processus itératif entre le normatif et le réel était indispensable en vue de mieux cerner le sujet.

2. Le choix de la méthode des cas comme stratégie d'accès au réel

La méthode des cas est l'une des méthodes les plus utilisées en sciences de gestion et dans le cadre des méthodologies qualitatives (Roussel et Wacheux, 2005). Celle-ci constitue un moyen puissant d'accès au réel vu sa capacité à interpréter des événements, des comportements des acteurs ainsi que leur implication sur les organisations. Cette méthode vise à traiter trois types de questions :

- Des questions liées à la compréhension des situations permettant de faire ressortir une configuration ou une représentation.
- Des questions liées à l'exploration dans le temps et dans l'espace des processus sociaux qui se déroulent au niveau des organisations.
- Des questions liées à l'émergence des nouveaux comportements et leurs impacts sur le fonctionnement organisationnel permettant de mettre en œuvre des causalités récursives.

Selon (YIN, 1990) « *la méthode des cas est une stratégie de recherche adéquate quand la question de recherche débute par « pourquoi » ou « comment » et vise la compréhension des dynamiques présentes au sein d'environnements spécifiques* ». L'intérêt majeur de l'étude de cas réside dans sa capacité d'intégrer à part entière le contexte dans l'analyse du phénomène étudié, c'est-à-dire de positionner ce phénomène dans ses circonstances temporelles et spatiales. Ainsi, (Bedard, 1997)



précise que cette stratégie d'accès au réel est la plus adaptée à l'objet d'analyse en management, en l'occurrence l'organisation au vu qu'elle permet d'appréhender cette dernière dans sa globalité et de la découper en des unités d'analyse. Le second intérêt de la méthode des cas réside dans les prescriptions de sa réalisation qui sont largement d'inspiration constructive où le contexte ne peut pas être appréhendé sans une interaction du sujet et de l'objet de recherche. Enfin, l'étude de cas permet de définir un cadre conceptuel précis dans lequel les questions de recherche et leurs opérationnalisations sont explicites.

En fonction de la problématique définie, l'étude de cas peut indifféremment servir des objectifs exploratoires, descriptifs, explicatifs et ou confirmatoires. Le cas pourra être choisi quantitativement ou qualitativement en fonction de plusieurs facteurs. Il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles (originalité), de discuter un questionnement original ou bien de choisir un cas par son intérêt intrinsèque ou par une meilleure accessibilité des données dont a besoin le chercheur.

Notre étude de cas se veut unique et vise une étude exploratoire à la fois instrumentale et intrinsèque d'un seul contexte spatio-temporel en l'occurrence l'entreprise Golden drink.

YIN (1990) indique qu'un cas unique peut traduire un test critique d'une théorie existante (la théorie des coûts de transactions dans notre cas) et peut conduire à l'analyse d'un événement rare ou unique (l'entreprise Golden drink est l'une des rares entreprises dont les opérations d'exportation ne sont pas sporadiques et s'inscrivent dans le temps depuis sa création).

3. La collecte de données

Dans le cadre du présent article, nous avons d'abord mobilisé l'analyse documentaire (interne et externe) à l'entreprise Golden Drink qui constitue le terrain de notre recherche. Celle-ci est définie selon (Miles et Huberman, 2003), «comme l'analyse des documents et des archives est une opération de structuration d'informations éparses pour aboutir à un résultat original utilisable pour le chercheur ». Ensuite pour mieux cerner notre sujet, nous avons mené quatre (04) entretiens semi-directifs avec quelques responsables de l'entreprise (Le directeur Général, le responsable commercial, le responsable marketing et les chefs de gammes). Afin d'analyser les données brutes, nous avons mis en place une grille d'analyse enrichie par les principaux concepts relatifs à notre modèle de référence (Compétence, apprentissage, valeur..). Enfin, les données collectées ont été traitées selon la méthode d'analyse de contenu thématique et par laquelle, les informations collectées via le discours, sont réparties en fonction des thématiques abordées, la définition de ces derniers s'est appuyée sur les notions clés d'énoncé, de rubrique et de catégorie (Paillé et Mucchielli, 2003) et via un codage simple des données issues de notre cadre conceptuel.



Tableau 3 : Illustration de l'analyse de données pour l'exploitation des ressources, des compétences et des apprentissages dans le cadre des opérations d'exportation concertée

Extrait	Énoncé	Rubrique	Code
« En 2019, nous avons paraphé un contrat de portage commercial (Pigy-Back) avec Dar Enama ,qui est une grande entreprise Lybienne spécialisée dans la production et la distribution de produits agroalimentaires, ainsi qu'avec deux centrales d'achat en IRAK et en PALESTINE pour exporter nos produits, cette opportunité nous a permis de s'initier et de connaître des marchés que nous avons jamais desservi auparavant »	SNC Golden Drink a identifié des opprtunités de présennce sur des marchés etrangers	Mobilisation d'aprentissages et de nouvelles compétences organisationnelles	Mob-app-comp-org
« L'objectif principal de ces opérations d'exportatation est d'abord l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise et l'amélioration des indicateurs financiers, dans un second temps, nous esperons avec le temps gagner la confiance de nos partenaires dans ces pays en vue de créer de la valeur grace à l'exploitation des actifs de ces derniers et nottamnt leur reseaux de distribution jugé plus qu'appreciable »	L'entreprise envisage de renforcer la relation de collaboration en vue d'augmenter le montant des gains	Création de valeur partenariale	Crea-Val-Part
« Grace à ces accords commerciaux en generale et à l'accord de portage commercial en particulier, nous pouvons exploiter deux avantages essentiels.L'un est d'ordre qualitatif en bénéficiant de l'image de marque de l'entreprise porteuse, alors que le second est d'ordre quantitatif lié à des gains de couts vu que notre entreprise n'a rien dépensée pour prospector les marchés en question »	L'entreprise exploite les ressources et l'image de ses partenaires	Exploitation du capital relationnel	Exp-Cap-Rela

Source : Réalisé par nos soins



IV. Présentation des Résultats

1. Les avantages tirés des accords d'exportation pour Golden Drink : Apprentissages et gains d'efficience

Les accords commerciaux paraphés entre la société Golden Drink et ses partenaires étrangers, tels que présentés dans le cadre méthodologique, ont permis à l'entreprise en question d'exploiter un nombre d'avantages que nous pouvons résumer ainsi :

-L'accord de portage commercial (Piggy-Back), signé avec la société Libyenne « DARENAMA », lui a permis d'abord d'exploiter l'une des activités de la chaîne de valeur de cette dernière, en l'occurrence la logistique (interne et externe), ajouté à cela cette entreprise porteuse s'est engagée à ne pas commercialiser des produits concurrents aux différentes gammes fabriquées par Golden Drink (Sodas, Jus ...) ;

-Le même accord a permis à la société Golden Drink de réaliser des gains d'efficience grâce à une réduction des coûts de transaction associés à la recherche d'un intermédiaire local capable de joindre la maîtrise d'un réseau de distribution dense et une compétence managériale avérée dans le domaine de la distribution des produits alimentaires, ce mode de présence sur les marchés étrangers a permis une pénétration plus rapide des produits Golden Drink sur ce marché et un contournement d'un certain nombre de barrières à l'entrée, telles que les barrières culturelles ainsi que les barrières sectorielles qui ont donné le moyen de réduire les coûts liés à la prospection et la négociation avec les clients professionnels (Marchés industriels ou B to B) ;

-Les accords signés avec les centrales de référencement en IRAK et en Palestine, ont aussi permis à l'entreprise objet de notre étude de réaliser des économies liées au déplacement, à la familiarisation avec les codes d'investissement et de commerce des marchés / Pays cibles nécessaires pour traduire, comprendre et finaliser les contacts ;

-Les opérations d'exportation concertées réalisées par Golden Drink lui ont donné la possibilité de limiter les investissements et de tirer profit des actifs des partenaires, notamment leurs forces de vente qui lui a permis de commercialiser ses produits à une clientèle étrangère.

Enfin, le partenaire local favorise le développement d'apprentissages et le déploiement de routines organisationnelles spécifiques aux marchés ciblés et qui constituent des connaissances tacites que Golden Drink ne pouvait en aucun cas obtenir sans l'appui fourni par le partenaire en place (Les normes et les systèmes de valeur qui régissent les modes de management locaux).

2. La création de la valeur partenariale : un atout majeur dans les opérations d'exportation pour Golden Drink

Le cadre contractuel ayant marqué les opérations d'exportations concertées réalisées par Golden Drink a d'abord réduit les dépenses consacrées à la mise en œuvre de mécanismes lui permettant de lutter contre l'incertitude et l'opportunisme qui poussent les partenaires dans certaines opérations d'exportation à réaliser des investissements spécifiques de peur de ne pas supporter des barrières à l'entrée trop élevées. Ceci lui a permis de réaliser une rente potentielle appréciable dont la



durabilité dépend de la volonté des partenaires à maintenir la coopération et de continuer d'engager les ressources d'ordre économiques et relationnelles qu'ils détiennent.

Les montants et la rentabilité économique à l'export de Golden Drink (les chiffres ne nous ont pas été communiqués par les responsables) sont aussi intimement liés aux compétences inter organisationnelles détenues par les partenaires, ainsi plus la fréquence et l'intensité de la relation partenariale sont élevées, plus les gains potentiels sont importants, ce qui permet d'augmenter la valeur partenariale.

Enfin, l'existence d'intérêts réciproques, la complémentarité liée à certaines activités des chaînes de valeur des contractants (production pour Golden Drink et logistique pour ses partenaires) sont autant de variables susceptibles d'influencer le processus de création de valeur.

3. La confiance : un préalable pour maintenir la coopération entre Golden Drink et ses partenaires

La stabilité et la pérennité de la relation commerciale entre Golden Drink et ses partenaires sont essentiellement liés à l'implication de chacun des contractants et à l'existence d'un climat de confiance déterminé par les liens relationnels (celui-ci constitue une ressource intangible que ne nous pouvons pas vérifier), en d'autres termes plus le nombre et les montants d'opérations d'exportations sont importants entre Golden Drink et ses partenaires (entreprise porteuse et les centrales de référencement), plus la proximité relationnelle et la confiance sont renforcés.

Les responsables de la société Golden Drink affirment avoir mis beaucoup de volonté dans le cadre de ces opérations de coopération à l'étranger vue l'existence d'une concurrence exacerbée dans la filière de jus et de boissons fruités au niveau internationale qui procure plus de pouvoir de négociation pour les clients. Cet effort s'est répercuté positivement sur le temps que les partenaires ont consacré pour la mise à disposition et la commercialisation des produits de la gamme Golden Drink.

Enfin, cette démarche volontariste a permis à l'entreprise faisant objet de notre étude de développer des apprentissages interactifs sur des marchés qu'elle ne pouvait pas desservir sans l'existence des accords de coopération.

4. Discussion :

Afin de faire la lumière sur l'importance qu'exercent les compétences inter organisationnelles dans la création de la valeur partenariale dans le cadre des opérations d'exportation concertée, nous discuterons les résultats en se référant aux principaux apports des travaux de Madhok et Tallman (1998) qui considèrent que l'amélioration des compétences est au cœur des enjeux liés au choix d'un mode coopératif pour définir le mode de présence d'une entreprise sur les marchés étrangers , ce dernier est lié à nature et au contenu des accords de coopération paraphés entre la société Golden Drink et ses partenaires. Le climat de confiance réciproque explique en grande partie les gains d'efficacité et la rente potentielle dégagée des différentes opérations d'exportation menées par cette entreprise. La principale contribution de notre recherche est de comprendre le poids des compétences organisationnelles dans la création de valeur partenariale liée à la



commercialisation des produits à l'étranger via des intermédiaires constitués d'une entreprise porteuse et deux centrales de référencement. L'objectif de l'étude était de comprendre comment Golden Drink a réussi son entrée sur des marchés étrangers en développant des routines et des apprentissages tout en exploitant les actifs de ses partenaires (Anderson et Coughlan, 1987). Notre recherche prolonge ainsi les travaux de (Voisin *et al* 2000) sur l'intégration des aspects cognitifs et organisationnelles qui n'ont pas été pris en considération par la théorie des coûts de transaction qui s'est limitée au contrôle de l'incertitude par le pouvoir de la forme contractuelle et ce en omettant de prendre en considération les ressources et les compétences dont dispose les partenaires. Sur le plan empirique, nos résultats mettent l'accent sur l'orientation temporelle, pour laquelle le choix d'un mode de présence à l'étranger vise la maximisation de la valeur partenariale dans le cadre d'une approche dynamique, orientée vers l'apprentissage et le développement des compétences (Madhok, 1997, p.41). Les accords d'exportation concertée menés par Golden Drink constituent aussi une ressource cardinale pour cette entreprise dans la mesure où elles permettent de tirer profit des opportunités sur les marchés étrangers ciblés (Libye, Irak et Palestine) tout en améliorant la valeur clients grâce à la commercialisation des différentes gammes dont dispose l'entreprise (critère de la valeur) et exploiter ainsi un contrat d'exclusivité (critère de rareté) permettant une coopération durable et un caractère non imitable en raison de l'aspect tacite et de la confiance mise en place entre les partenaires (Bueno Merino Pascal, 2006). La détection et l'exploitation des opportunités à l'export ont permis à Golden Drink de réaliser plusieurs opérations d'exportation qui ont poussé l'entreprise en question d'augmenter ses capacités de production en vue de renforcer son potentiel à l'export.

Conclusion :

En guise de conclusion à cette contribution, nous pouvons confirmer dans un premier temps la pertinence du modèle des ressources et compétences dans le cadre du choix d'un mode d'entrée sur les marchés étrangers, en effet ce dernier met l'accent sur l'intérêt porté par l'obtention de nouvelles routines dans le choix d'une formule d'exportation concertée, ainsi les accords de partenariat signés avec une entreprise porteuse et des centrales de référencement facilitent l'acquisition des apprentissages et accélèrent les processus de connaissance et de familiarisation avec des marchés étrangers que l'entreprise locale ne pouvait en aucun cas obtenir sans l'appui des partenaires en place. Dans un second temps, nous avons justifié que le choix d'un mode de présence à l'étranger ne pouvait pas uniquement être expliqué par le prisme de l'efficacité comme le stipule le courant contactualiste, ainsi les contraintes liées à l'exploitation des ressources et à la création de valeur constituent des impératifs que toute entreprise doit intégrer dans sa quête de ciblage des marchés étrangers.

L'approche développée par (Madhok, 1997) et structurée autour de l'objectif de création de valeur partenariale a ainsi permis de dépasser les limites de la théorie des coûts de transaction en mettant l'accent sur le rôle de l'amélioration des



compétences organisationnelles et de la confiance dans la sélection des marchés étrangers. Les liens relationnels développés par les contractants procurent plusieurs avantages. D'une part, ils sauvegardent l'indépendance des partenaires. D'autre part ils réduisent l'opportunisme et les coûts de surveillance qui accompagnent ce genre de transactions à l'international.

Nos résultats montrent que l'approche adoptée par Golden Drink dans le cadre de ses opérations d'exportations concertée est fondée essentiellement sur une pluralité d'objectifs d'ordre économiques (création de valeur et efficacité), stratégiques (apprentissage et flexibilité) et cognitifs (développement de connaissances tacites et d'un capital relationnel).

Enfin notre travail présente quelques limites essentielles, dont la principale est liée au nombre de cas sur lesquels se basent nos conclusions et qui n'est pas assez vaste et représentatif pour prétendre à une généralisation, ainsi il serait judicieux de mener d'autres études sur des entreprises appartenant à des secteurs d'activités différents et qui ont choisi l'exportation concertée comme mode de présence sur les marchés étrangers. La seconde limite est d'ordre empirique liée au terrain de la recherche qui nous a pas permis de se procurer les chiffres nous permettant de mieux argumenter les résultats obtenus.

References Bibliographies

- Andersen O. (1997), « Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks », *Management International Review*, vol. 37, p. 27-42.
- Andersen E. (1985), « The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis », *Marketing Science*, vol. 4, no 3, p. 234-254.
- Anderson E. et Schmittlein D. (1984), « Integration of the Sales Force: An Empirical Examination », *Rand Journal of Economics*, vol. 15, n° 3, p. 385-395.
- Anderson E. et Weitz B. (1992), « *The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels* », *Journal of Marketing Research*, vol. 29, no 1, p. 18-34.
- Barney J.B. (1986a), *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*, *Management Science*, vol. 32, p. 1231-1241.
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Bedard.D (1987), *L'analyse des cas en administration*, Montréal, Mac Graw Hill.
- Bello D.C et Rothia R. (1995), « Export Channel Design: The use of Foreign Distributors and Agents », *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23,n°2, p.83-93
- Collis D.J. et Montgomery C.A. (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 118-128.
- Corriat B. et Weinstein O. (1995), *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, n°519.



- Cyert R.M. et March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Durand R. (1998), « Théories évolutionnistes et management stratégique », in Laroche H. et Nioche J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, p. 135-165.
- Gavard- Perret et al, (2008), *Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson Education
- Hamel G. (1991), *Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances*, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-103.
- Jolly D. (2001), *Alliances interentreprises: entre concurrence et coopération*, Paris, Vuibert.
- Klein S., Frazier G. et Roth V.J. (1990), *A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets », Journal of Marketing Research*, vol. 27, p. 196-208.
- Koenig C. (1999), *Confiance et contrat dans les alliances interentreprises », in Thuderoz C., et socio Mangematin V. et Harisson D. (cord.), La Confiance: approches économiques logiques*, G. Morin, p. 127-150,
- Koenig G. (1999), *Les ressources au principe de la stratégie*, in Koenig G. (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du xxr siècle*, *Economica*, p. 199-239.
- Laroche H. et Nioche J.-P. (1998). *Les nouveaux fondements de la stratégie », in Laroche H. et Nioche J.-P. (dir.), Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, p. 1-24
- Madhok A. (1997), *Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm », Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 39-61.
- Madhok A. et Tallman S.B. (1998), « *Resources, Transactions and Rents: Managing Value through Interfirm Collaborative Relationships*, *Organization Science*, vol. 9, n° 3, mai juin, p. 326-339.
- Matiew B Miles, Huberman M, (2003), *Analyse des données qualitatives : Bruxelles*, De Boeck
- Menard C. (1997), *Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », Revue économique*, vol. 48, n° 3, mai, p. 741-750.
- Nelson R. et Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge / Mass. , Harvard University Press.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris.
- Pellemans, P., (1999), *Recherche Qualitative en Marketing : Perspective psychologique*, Bruxelles, De Boeck
- Penan C. (2001), « *Compétences stratégiques », in Le Duff R. (dir), Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, p. 151-152.
- Penrose E.T.(1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Londres, Basil Blackwell.



- Roussel, P et wacheux F, (2005), *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines* : Bruxelles, De Boeck.
- Teece D., pisano G. et schuen A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 18, p. 509-533.
- Voisin et AL. (2000), « une approche institutionnelle de la coopération industrielle » in VOISIN (cord.) , *La coopération industrielle*, Economica, p1-11.
- Tywoniak S.A. (1998), Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique?», in Laroche H. et noche J.-P. (dir.), *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, p. 166-204.
- Williamson O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press
- Williamson O.E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives* », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 269-296.
- Yin RK, (1990), *Case study research, Design and methods*, sage publication.