

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION.**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de Cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Option : Finance et Commerce International**

**Thème**

**Stratégies de développement des PME à l'international :**

**Quels enseignements pour les PME algériennes à partir des expériences turque et sud coréenne**

**Réalisé par :**

M. SAIGH Atik  
M. YAHIAOUI Fares

**Encadreur :**

M<sup>me</sup> KHELLADI Anissa

**Membre du Jury**

M. BEZTOUH Djaber.....*Président*  
M<sup>me</sup> RAHMANI Leila.....*Examineur*  
M<sup>me</sup> KHELLADI Anissa .....*Rapporteur*

**Promotion 2014-2015**

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail à: Mes très chers parents Pour leur sacrifice,  
Tendresse et encouragement*

*Mes sœurs Sabrina, lydia et sonia*

*Mon grand frères Nadir*

*Toute ma famille*

*Mes amis sans exceptions, en particulier Azzedine, mahfoud, fares chico, yasser.*

***ATIK***

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail à mes parents qui ont toujours été à mes côtés et qui m'ont encouragé et soutenu depuis le début de ma naissance et qui ont veillé pour mon bien être.*

*A mes frères : Faouzi, Faiz et Fadi, à ma sœur : Tiziri, qu'ils acceptent ma profonde gratitude pour leurs encouragements et leurs valeureuses aides.*

*A mes cousins et cousines*

*A tous mes amis qui m'ont soutenu.*

*A tous ceux qui m'ont aidé, encouragé et conseillé.*

***FARES***

## **Remerciements**

*Avant tout, nous remercions dieu le tout  
Puissant de nous avoir donné la force d'accomplir ce travail et de le mener  
jusqu'au bout ;*

*Nous remercions bien particulièrement  
Madame Khelladi Anissa notre promotrice qui a accepté de nous encadrer et qui  
nous a soutenu tout au long de la durée de réalisation de ce mémoire ;  
Nous tenons à exprimer également notre profonde et respectueuse gratitude  
aux membres du jury qui ont accepté de juger ce travail.  
Nos remerciements vont aussi à toutes les personnes qui ont  
Contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

## *Sommaire*

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : La PME, concepts et définitions.....</b>	<b>04</b>
Introduction .....	04
Section 1 : Définitions, caractéristiques et classification des PME .....	04
Section 2 : L'internationalisation de la PME dans une économie mondialisée .....	11
Conclusion.....	27
<b>Chapitre 2 : Stratégies d'internationalisation des PME.....</b>	<b>29</b>
Introduction .....	29
Section 1 : La démarche internationale de la PME .....	29
Section 2 : Stratégies d'entrée sur les marchés internationaux .....	37
Conclusion.....	43
<b>Chapitre 3 : Aperçu des PME en Algérie, en Turquie et en Corée du sud.....</b>	<b>44</b>
Introduction .....	44
Section 1 : Les PME en Algérie .....	44
Section 2 : Les PME en Turquie .....	51
Section 3 : Les PME en Corée du sud.....	60
Conclusion.....	67
<b>Chapitre 4 : Essai de comparaison des facteurs clés du succès des PME entre : l'Algérie, la Turquie et la Corée du sud.....</b>	<b>68</b>
Introduction .....	68
Section 1 : Comparaison sur le climat des affaires .....	68
Section 2 : Comparaison des expériences et les obstacles à l'internationalisation des PME algériennes.....	72
Conclusion.....	79
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>80</b>
<b>Bibliographie</b>	

## **Liste des abréviations**

**ALGEX** : Agence Algérienne de Promotion des Exportations

**ANDI** : Agence Nationale pour le Développement de l'Investissement

**ANEXAL** : Association Nationale des Exportateurs Algériens

**ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeunes

**APSI** : Agence pour la Promotion et le Soutien à l'Investissement

**BEI** : Banque Européenne d'Investissement

**BTP** : Bâtiments et Travaux Publics

**BTYK** : Conseil supérieur de la science et de la technologie

**CAAR** : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

**CAAT** : Compagnie Algérienne des Assurances Transport

**CACI** : La Chambre Algérienne de Commerce et d'industrie

**CAGEX** : Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations

**CCR** : Compagnie Centrale de Réassurance

**CNES** : Conseil National Economique et Social

**CNIS** : Centre National de l'Information et des Statistiques

**CNMA** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole

**DA** : Dinar Algérien

**DGRSDT** : Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique

**EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

**Eximbank** : Banque d'Import Export

**FSPE** : Fonds Spéciaux pour la Promotion des Exportations

**GRI**: Government-sponsored Research Institutes

**GTC**: General Trading Company

**Halkbank** : Banque Publique

**IDE** : Investissement Direct Etranger

**INAPI:** Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

**KODIT:** Korea Credit Guarantee Fund

**KOSGEB :** Organisation de développement de la petite et moyenne industrie

**KOTEK-KIBO :** Fonds de Garantie Technologique

**KSS :** Petits Parcs Industriels

**MEST :** Ministère de l'Education, de la Science et de la Technologie

**OCDE :** Organisation de Coopération et de Développement Economiques

**OMC :** Organisation Mondiale de Commerce

**OMPI :** Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle

**ONAFEX :** Office National Algérien des Foires et Expositions

**OSB :** zone industrielle organisée

**PEST :** Politique, Economique, Socioculturel et Technologique

**PIB :** Produit Intérieur Brut

**PME :** Petite et Moyenne Entreprise

**PMI :** Petite et Moyenne Industrie

**PNB :** Produit National Brut

**PROMEX :** Office Algérien de Promotion du Commerce Extérieur

**R&D :** Recherche et Développement

**SAA :** Société Algérienne d'Assurance

**SAFEX :** Société Algérienne des Foires et Expositions

**SARL :** Société à responsabilité limitée

**SAV :** Service Après Vente

**SBC :** Small & medium Business Corporation

**SCI :** Société de Commerce International

**SGE :** Société de Gestion Export

**SNC :** Société au nom collectif

**SNI :** Système National d'Innovation

**TESK** : Confédération des commerçants et artisans de Turquie

**TOBB** : Union des chambres de commerce, d'industrie, de commerce maritime et des bourses de marchandises de Turquie

**TPE** : Très Petite Entreprise

**TUBITAK** : Conseil turc de la recherche scientifique et technique

**UE**: Union Européenne

**USD** : Dollar Américain



# Introduction générale

---

## Introduction Générale

Suite à l'amplification de la mondialisation et son rôle sur l'activité des entreprises, les PME se retrouvent face à de nombreux défis qui peuvent mettre en péril leur développement, ou au contraire, les aider à s'adapter aux exigences des marchés.

Depuis trois décennies l'intérêt porté aux petites et moyennes entreprises est devenu un phénomène mondial. Il se traduit par la reconnaissance de la légitimité des PME en tant que l'objet de recherche en lui-même. Les PME ne sont plus considérées comme des miniatures des grandes entreprises et leur étude constitue un champ distinct de l'économie. Elles sont des acteurs majeurs de la mondialisation et leur développement international représente les enjeux économiques en termes de l'innovation, des emplois et du dynamisme international d'un pays. Le thème de l'internationalisation des PME a bénéficié de l'attention très importante des chercheurs et s'est constitué en un champ thématique distinct.

En effet, à partir des années 70, l'internationalisation des PME a fait l'objet de plusieurs études qui ont tenté de conceptualiser le processus par lequel les entreprises s'engagent à l'international, notamment l'approche behavioriste, l'approche par les réseaux et l'approche par les ressources.

L'activité des PME à l'international a augmenté considérablement au cours de ces dernières années, ceci est dû à la volonté d'accroître leurs profits, conquérir d'autres parts dans les marchés internationaux, saisissant de ce fait les opportunités offertes.

Cependant, une PME peut se retrouver face à plusieurs obstacles qui peuvent freiner son évolution et ralentir son développement à l'international ; s'engager dans une activité d'exportation ou s'implanter à l'étranger requiert des compétences spécifiques telles que la possession d'avantages compétitifs (technologie et savoir faire), la maîtrise des lois et réglementations commerciales et fiscales de son ou de ses partenaires étrangers, la connaissance des marchés étrangers et les différences culturelles.<sup>1</sup>

Néanmoins, même si le développement d'une stratégie d'internationalisation représente incontestablement un coût, l'ouverture des économies peut être extrêmement profitable aux PME qui s'intéressent de se déployer à l'étranger et saisissant ainsi les opportunités offertes, mais pour cela une réflexion stratégique doit être menée par l'entreprise afin de définir une politique générale qui va lui permettre de formuler et de mettre en œuvre sa stratégie d'internationalisation.

Cependant, il existe plusieurs stratégies d'entrée sur les marchés internationaux, mais les entreprises sont souvent amenées à favoriser l'exportation comme une première voie à l'internationalisation. En fait, l'exportation est le moyen le plus commun de l'internationalisation et de nombreuses politiques publiques visent à la promouvoir.

Les PME jouent un rôle essentiel dans les pays en développement et en transition. La proportion de PME dans le nombre total d'entreprises excède en règle générale 90 % hors secteur agricole (OCDE, 2004) ; les PME sont une source essentielle d'emplois et génèrent des recettes considérables tant sur le plan intérieur qu'à l'exportation.

---

<sup>1</sup> BOUVERET-RIVAT, C et MERCIER-SUISSA, C. *PME : conquérir des parts de marché à l'international*. Paris : Edition Dunod 2010. P 2.

De nombreuses PME de pays émergents ont réussi à s'imposer à l'échelle internationale et de faire face aux différentes contraintes qui peuvent entraver leur processus de développement et de réaliser de remarquables performances leur permettant ainsi d'accroître leurs chiffres d'affaires, d'accumuler une expérience et un savoir-faire ce qui leur a accordé une place décisive dans les échanges internationaux et devenir l'un des piliers majeurs dans le développement de leurs pays, tels que l'Italie, la Corée du sud et la Turquie.

En reconnaissant la nécessité de l'ouverture économique et le rôle grandissant que jouent les PME dans le tissu productif des nations, l'Algérie comme de nombreux pays en développement s'est engagé sur la voie des réformes dès le milieu des années 90 dans le but d'accompagner les entreprises algériennes dans leur démarche de l'internationalisation. Ainsi, une mise en place d'une série d'organismes telle que : la CAGEX, ALGEX, FSPE, ANEXAL avait pour objectif la facilitation des opérations liées à l'exportation, et surtout d'accompagner les entreprises dans leurs engagements sur les marchés internationaux et de promouvoir ainsi les exportations hors hydrocarbures. Malheureusement, après plus de deux décennies, l'économie algérienne peine à décoller et ses entreprises sont peu engagées sur les marchés étrangers. En effet, le volume des exportations globales hors hydrocarbures arrive à peine à franchir le cap de deux milliards de dollars/an<sup>2</sup>.

Notre travail a pour finalité de dresser un portrait des PME qui ont pu réussir dans leur processus d'internationalisation, et d'en tirer les leçons afin de mieux cerner et de comprendre les raisons sous jacentes qui empêchent les PME algériennes de se déployer à l'international. Nous tenterons donc à travers ce mémoire de répondre à la problématique suivante :

**Quels sont les facteurs clés du succès des PME internationales à travers l'exemple des deux pays la Turquie et la Corée du sud ? Quelles sont les leçons pour les PME algériennes ?**

De cette problématique découle les questions suivantes :

- Quel est le rôle des pouvoirs publics et quelles sont les politiques mises en place pour assurer la pérennité des PME?
- Quelles sont les facteurs de réussite sur lesquels les PME doivent s'appuyer tout au long de leur processus d'internationalisation?
- Existe-t-il des modes d'entrée plus privilégiés?
- Quels enseignements peut-on tirer de ces expériences pour le cas des PME Algériennes ?

Pour mieux cerner notre problématique, nous allons nous appuyer sur les hypothèses suivantes :

- Les différents pouvoirs publics des pays émergents ont mis en place diverses politiques encourageantes en faveur des PME, ce qui a créé un environnement favorable à l'activité des PME ;

---

<sup>2</sup>Rapport CNIS, Période : 1er Trimestre 2014

- Les PME des deux pays de références ont des avantages compétitifs ou cherchent à les acquérir comme : la technologie, le savoir faire, l'innovation et les méthodes de gestion plus développées;
- La coopération internationale, les IDE, les fusions acquisitions, la sous-traitance peuvent constituer des moyens privilégiés des deux pays pour lancer leurs PME dans la compétition internationale.

Notre travail consiste à disséquer les manœuvres et les pratiques qui ont permis aux PME des pays émergents de s'imposer au sein d'un environnement caractérisé par une concurrence rude, et de survivre devant des multinationales dotées d'un bon nombre d'avantages technologiques et financiers, puis de suivre une démarche comparative dans le but d'analyser l'environnement dont évoluent les PME algériennes et d'essayer d'apporter des explications sur le retard et les lacunes considérables qui caractérisent ces dernières.

Afin de bien mener notre travail, celui ci sera structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre sera consacré à un rappel théorique sur les PME, qui traitera les différentes définitions, caractéristiques et théories relatives aux PME ainsi que leur évolution dans le contexte international. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons la démarche internationale des PME ainsi que les modes d'entrée sur les marchés internationaux. Quant au troisième chapitre, il portera sur l'environnement des PME en Algérie et les organismes en charge de leur promotion, ainsi que sur les PME en Turquie et en Corée du sud et leurs facteurs clés de succès. Et enfin, dans le quatrième chapitre nous allons essayer de suivre une démarche comparative afin de repérer les obstacles inhérents aux PME algériennes et les enseignements à tirer des expériences des PME turques et coréennes.

# Chapitre I

---

# Chapitre I : La PME, concepts et définitions

## Introduction

Les PME peuvent constituer l'un des éléments indispensables à l'intégration et à la diversification économique, mais aussi, une source de croissance économique, de dynamisme, de flexibilité, de richesse, d'emplois et moteur de progrès socioéconomique pour de nombreux pays.

A titre d'exemple, on dénombre 2,4 millions de PME en activité en France<sup>1</sup> en 2009, qui représentent quasiment les deux tiers de l'emploi (65 %), et plus de la moitié (53 %) du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée produite en France.

Dans ce chapitre dédié à la présentation et la définition des PME, nous tenterons dans la première section de définir la notion de PME, de relever les caractéristiques et les différentes classifications des PME. Dans la deuxième section, nous présenterons les différentes théories qui expliquent l'internationalisation des PME, ainsi que l'effet de la mondialisation sur leurs activités et les facteurs déterminants dans le processus d'expansion internationale des PME.

## Section 1 : Définitions, caractéristiques et classification des PME

Malgré l'importance de la PME, il n'existe pas encore une définition standard et complète. En effet, plusieurs définitions qui varient selon les pays et selon les critères ou les normes prises en considération sont à dénombrer. Ces critères sont d'ordres quantitatifs et qualitatifs, tel que le chiffre d'affaires, le bénéfice, l'effectif... Dans ce qui suit nous tenterons de rappeler ces quelques définitions et les caractéristiques propres aux PME.

### 1.1. Définition de la PME

La définition des PME varie selon les pays et tient généralement compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs. Parce que les informations correspondantes sont faciles à recueillir, la variable la plus communément utilisée est le nombre de salariés. L'Union européenne et un grand nombre de pays de l'OCDE et de pays en transition et en développement fixent la limite supérieure à 200 ou 250 personnes. Rares sont les pays qui adoptent une autre règle : le Japon (300 salariés) et les États-Unis (500 salariés)<sup>2</sup>.

#### Selon l'union européenne

Le 6 mai 2003, l'union européenne a adopté la recommandation 2003/361/CE fixant les définitions des entreprises en fonction de leur taille et de la nature des relations qu'elles

---

<sup>1</sup> BOUVERET-RIVAT, C et MERCIER-SUISSA, C. *PME : conquérir des parts de marché à l'international*. Paris : Edition Dunod 2010. P 2.

<sup>2</sup> OCDE. 2004. *Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondiale*. 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME).

entretiennent avec d'autres entreprises<sup>3</sup>. Les définitions sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005, en remplacement de celles de la recommandation 96/280/CE.

- « La catégorie des micro, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. »
- « Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. »
- « Dans la catégorie des PME, une micro-entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros<sup>4</sup>. »

## 1.2. Caractéristiques des PME

Les PME présentent des caractéristiques qui les rendent différentes des autres catégories d'entreprises<sup>5</sup>, ces caractéristiques peuvent être résumées dans les points suivants :

### ➤ **Entreprise de proximité**

Le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques, organisationnelles et psychologiques de la PME est la proximité. À l'heure où de plus en plus de grandes entreprises cherchent à mettre en œuvre un management plus proche de leurs salariés et de leurs clients, il semble que la PME puisse servir de modèle de par les interactions étroites, directes et personnelles de ses membres. Que ce soit le mode hiérarchique, l'organisation des différentes tâches de l'entreprise, la gestion de l'information, les mécanismes de coordination, la stratégie, le capital ou le marché, les formes que prennent tous ces éléments dans les PME attestent de l'importance et du rôle prépondérant de la proximité dans le fonctionnement de PME<sup>6</sup>.

### ➤ **Gestion centralisée**

L'ensemble des décisions sont prises par une seule personne qui est généralement le propriétaire-dirigeant, d'où la nécessité de connaître le profil (traits de la personnalité, buts fondamentaux, valeurs, etc.) de ce dernier pour comprendre le fonctionnement des petites entreprises. Une forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure relativement compacte. C'est par ce qu'il est constamment présent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique.

### ➤ **Une forte imbrication des fonctions de l'entreprise**

Contrairement aux grandes entreprises dont l'analyse fonction par fonction est très pratique et très pertinente, les PME se caractérisent précisément par une absence de

---

<sup>3</sup> DUVALI, DUFFAL.N. 2005. *Economie d'entreprise, la stratégie des PME*.

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> TORRES.O. 2002. *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de proximité dans leurs stratégies de glocalisation. 5<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale en management stratégique. Paris. France.*

<sup>6</sup> Idem.

décomposition fonctionnelle. Le chef d'entreprise assure plusieurs fonctions de direction et autres division des tâches, et les subordonnées exercent des tâches considérées polyvalentes, plus flexibles au niveau interne de l'entreprise. Les atouts des PME résident surtout dans le dynamisme de certains responsables, l'esprit d'équipe et l'adaptabilité de l'entreprise confrontée à de nouveaux défis.

➤ **Des systèmes d'information (interne/externe) et de coordination simples et informels**

Les systèmes d'information internes des PME sont généralement simples et faiblement structurés. Les dirigeants de PME préfèrent les médias les plus informels fondés sur la communication orale. Les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. À l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre en place tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'informations tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Cette préférence pour les contacts directs et l'oralité est la principale marque du comportement classique de la PME.

➤ **Une stratégie implicite et à court terme**

L'horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme, les comportements stratégiques sont davantage réactifs qu'anticipatifs. Les techniques de gestion telles que la gestion prévisionnelle ou l'analyse financière sont rarement utilisées<sup>7</sup>.

Le dirigeant de la PME fait appel à l'intuition et à l'expérience pour prendre des décisions, il ne se réfère pas aux systèmes d'information et aux modèles formels de prise de décision. Dans la plus part des cas, le processus de décision dans les PME se fait selon le schéma intuition-décision-action, ce qui fait que la stratégie est implicite et très souple.

En effet, la planification stratégique est quasi-absente dans les PME néanmoins cela ne signifie pas une absence de stratégie, mais celle-ci prend des formes très particulières, elle repose sur la vision stratégique du dirigeant. Ce dernier, par manque de temps, ne peut fonctionner que par intuition même lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes qui devraient faire l'objet d'un processus décisionnel largement mûri et réfléchi. Dans ce cas, on parle plus d'intuition stratégique plutôt que de planification stratégique.

➤ **Une faible capacité de financement**

L'entreprise de petite taille possède une faible capacité de financement, les apports de capitaux sont de type familial, de voisins, et fait moins recours aux capitaux étrangers. Il existe plusieurs sources de financement pour les petites entreprises qui fonctionnent depuis longtemps, ces sources peuvent s'avérer limitées pour le démarrage, à cause du risque supérieur et du caractère conservateur du milieu financier (banques...) par rapport à ce risque.

➤ **Une clientèle locale**

Le marché des petites entreprises est souvent local, et rares sont celles qui exportent sur des marchés étrangers, ce qui va leur permettre de tisser des relations avec leurs clients et fournisseurs.

---

<sup>7</sup> BATTINI, P, 2000, « Capital risque ; mode d'emploi, 2<sup>ème</sup> Edition d'Organisation », Paris, P.73.



### 1.2.1. Les avantages des PME

Les PME sont dotées d'un bon nombre d'atouts qu'elles peuvent mettre en avant pour en tirer le maximum d'avantages. Il s'agit notamment de la proximité avec la clientèle, la maîtrise des coûts, la pratique du terrain, la concentration de l'effort, et la facilité et rapidité de prise de décision<sup>8</sup>.

**A. Proximité avec la clientèle:** Un des points forts des petites entreprises<sup>9</sup> est la proximité qu'elles entretiennent avec leurs clients. La lisibilité de leur catalogue de produits et leur situation géographique favorable leur permettent le plus souvent une bonne adéquation aux besoins de leur clientèle.

**B. Flexibilité élevée :** Le point fort des petites entreprises est leur flexibilité. Les responsabilités étant le plus souvent réparties sur un niveau hiérarchique unique, les petites entreprises font preuve d'une plus grande rapidité en matière de prise de décisions et sont en mesure de réagir plus vite et avec plus d'acuité aux évolutions des sollicitations extérieures.

**C. La maîtrise de certains coûts :** Leurs coûts salariaux sont beaucoup moins élevés que dans les grandes entreprises. Les PME et surtout les petites entreprises, ont mieux réussi que les grandes entreprises, à gérer leur force de travail sur le plan quantitatif ; elles parviennent à mieux ajuster les salaires et les effectifs et, surtout, à mieux moduler l'emploi en fonction des variations de la demande<sup>10</sup>.

**D. La pratique du terrain :** Ces entreprises ne possèdent pas une structure commerciale de même envergure que les grandes entreprises donc elles ont moins de niveaux hiérarchiques entre le patron et les employés. Cependant, l'information est moins dispersée et moins déformée, la perception et les besoins plus finis. Le dirigeant est donc en mesure de faire le diagnostic global de l'entreprise et choisir les remèdes qui renforcent sa position concurrentielle.

#### **E. Capacités de décision rapides**

La PME affiche une grande souplesse lui permettant d'avoir une certaine vitesse de réactivité aux événements nouveaux qui la secoueraient<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> BOUKROU. A. *Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, cas : PME de la wilaya de Tizi Ouzou*. Mémoire de magister en sciences économiques option : management des entreprises. Université de Béjaia ; 2011.

<sup>9</sup> TORRES.O. 2002. *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de proximité dans leurs stratégies de glocalisation*. 5<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale en management stratégique. Paris. France.

<sup>10</sup> Idem

<sup>11</sup> ACHIR. M. 2008. *Le capital-investissement et le financement de la PME : Enjeux et perspectives en Algérie*. Mémoire de magister en sciences économiques. Université de Béjaia.

### 1.2.2. Les faiblesses des PME

Les PME souffrent de faiblesses d'ordre organisationnel ou financier, qui ralentissent considérablement leurs expansions<sup>12</sup>.

**A. La perte de l'autonomie :** l'autonomie reste pour un bon nombre de PME très relative<sup>13</sup>. En effet, une majorité s'oriente vers la sous-traitance, évitant ainsi, de se frotter aux grands Groupes.

**B. La fragilité de leurs structures financières :** la majeure partie du temps, les PME présentent des bilans caractérisés par l'importance des postes à court terme.

**C. Le manque de notoriété :** Les PME sont, en général, peu connues aussi bien du public que des éventuels partenaires de l'entreprise (fournisseurs, clients, administration, banque...), ce qui leur vaut un manque de confiance envers elles, et un formalisme stricte dans leurs relations communes.

**D. La difficulté de se procurer des ressources financières et humaines :** la sous capitalisation, ses indicateurs financiers souvent insuffisants et son manque de notoriété font de la recherche de financement au profit des PME, un exercice laborieux<sup>14</sup> relevant parfois de l'exploit.

### 1.3. Classifications des PME par domaines d'activités

Le secteur des PME contient de multiples approches, ce qui fait que pour les concevoir et mieux les connaître, il a été procédé à leur classification selon les différents domaines d'activité, qui peuvent être hiérarchisés soit selon les produits et services fabriqués sinon, selon l'orientation de l'entreprise.

#### 1.3.1. Classification suivant la nature des produits

Ce mode de classification éclate les PME dans les domaines d'activités en trois catégories distinctes. Il s'agit des PME de production des biens de consommation, des biens intermédiaires, ou alors des biens d'équipements.

**A. Les PME de production des biens de consommation :** Nous retrouvons dans cette catégorie, les PME produisant les produits alimentaires, vestimentaires, textiles, les produits de bois, de liège, de cuir, les tabacs et certains produits chimiques. La production de ces biens recouvre les activités d'industries alimentaires, de transformation agricole, du textile et cuir, et celles du papier et livre.

---

<sup>12</sup> DUVAL. I et DUFFAL. N. « économie d'entreprise, la stratégie des PME ». 2005.

<sup>13</sup> ACHIR. M. op. cit, p 7.

<sup>14</sup> Idem

**B. Les PME de production des biens intermédiaires :** Ce type de production rassemble les biens tels que les articles ménagers, articles de quincailleries, les produits d'entretien, boulonnerie et visseries, électricité industrielle, matériaux de construction... Cependant, les PME qui sont chargées de produire ces biens sont celles relevant des industries électriques et mécaniques, de transformations, et des matériaux de constructions.

**C. Les PME de production des biens d'équipements :** Ce sont généralement les PME qui produisent des équipements simples qui, dans le cas des pays en voie de développement, consistent en un processus qui, partant de réparations, conduit à la constitution d'ensembles simples, à partir des pièces importées, puis à l'exécution sur place de pièces et sous ensembles.

La gamme des biens d'équipements offerte par ces entreprises est moins étendue que les précédentes<sup>15</sup>.

### 1.3.2. Classification selon l'orientation des PME

Dans cette optique, le domaine des PME est subdivisé en deux grandes catégories d'industries, à savoir; l'activité artisanale et les métiers traditionnels, et les PME de la grande industrie.

**A. Les métiers artisanaux et traditionnels :** Ce genre d'entreprise couvre les entreprises de petite et moyenne dimension, orientées vers la vie quotidienne. Elles se caractérisent par leur production qui couvre généralement l'intégralité des biens de consommation qui ont un caractère traditionnel; soit de production d'huile végétale, papier, etc., soit tous les objets de consommation liés à la vie courante. Une autre caractéristique de cette catégorie est l'ancienneté de leurs équipements.

**B. Les PME dans la production moderne :** Ce genre d'entreprise est celui où les activités sont interdépendantes à l'industrie nouvelle ou moderne, qui peut se répartir en PME spécialisées dans la sous-traitance, et les PME auxiliaires. Les premières ont une activité entièrement orientée vers les besoins des grandes entreprises notamment industrielles, et se développent suivant des relations d'interdépendance avec celles-ci, auxquelles elles fournissent nombre de leurs consommations intermédiaires sur la base de liens variables<sup>16</sup>.

Cette pratique est généralement avancée dans les industries des pays capitalistes. Quant aux secondes, elles traduisent une certaine division du travail entre les grandes entreprises et les PME dans la production des biens relevant de la grande industrie. L'objectif auxiliaire correspond soit à une situation de concurrence, soit à une situation de complémentarité avec la grande industrie. Dans le premier cas, il s'agit de PME qui, avec parfois de technologie plus simples, produisent des biens de tout genre, concurrents à ceux de la grande industrie, ou des biens modernes dont la production en petite série est préférable.

---

<sup>15</sup> SELLAMI, A, 1985, « Petite et moyenne industrie et développement économique », Edition. ENAL, Alger, pp.43-45.

<sup>16</sup> NANA, H, 2003, « Contribution de la PMI au développement de la Wilaya de Bejaia durant la période 1990-2001 », Mémoire de magister en gestion du développement, FDSE, Université de Bejaia, p.22.

Alors que dans le second cas, il s'agit de PME transformatrices des produits issus de la grande industrie. Elles se situent en grande partie au bout de la chaîne de la division technologique et leurs produits sont destinés à la consommation.

#### **1.4. Classification juridique**

Les formes revêtues par les entreprises classées suivant le caractère juridique sont diverses. On distingue les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises coopératives.

##### **1.4.1. Les entreprises privées**

Les entreprises privées se caractérisent juridiquement par la propriété du capital qui relève d'une famille, d'une personne ou d'une association de personnes. Cette typologie distingue:

**A. Les entreprises individuelles :** Sa constitution est facile, elle présente toutefois, des risques importants, dans la mesure où il n'y a pas de séparation entre les biens de l'entreprise et ceux du propriétaire.

**B. Les sociétés au nom collectif (S.N.C) :** elle se compose d'un groupe d'associés ; tous responsable indéfiniment du passif social, c'est-à-dire, qu'ils sont tenus de régler les dettes de la société à ses créanciers sur leur propre patrimoine indépendamment de leurs apports. Elle présente des caractéristiques qui favorisent essentiellement le développement de PME, à savoir:

La constitution qui autorise l'apport des associés en industrie, la non libération immédiate des parts sociales souscrites au profit de l'entreprise, la possibilité de constitution à partir de la réunion d'un nombre d'associés qui soit au moins égal à deux et l'inexistence d'un capital social minimum exigible pour la constitution constituent une opportunité pour un groupe de personnes voulant créer une PME.

La responsabilité solidaire et infinie des associés vis-à-vis des tiers, augmente la possibilité d'obtention de crédits bancaires par une PME qui, à priori, souffre d'un manque de garanties de remboursement devant les institutions financières bancaires; comme elle peut constituer une opportunité pour les sociétés du capital-investissement, si les associés désirent ouvrir le capital et la transformation du statut juridique.

**C. Les sociétés à responsabilité limitée (SARL) :** comme pour les associés de la société anonyme, les associés d'une SARL sont responsables à concurrence de leurs apports. L'incapacité, ou la faillite d'un associé n'entraîne pas la disparition de ce type d'entreprise. Les parts sociales ne sont pas négociables et ne sont cessibles que dans certaines conditions très strictes; ce qui les rapproche des sociétés par intérêts. La SARL.

**D. Les entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL) :** une variante particulière de la société à responsabilité limitée. Elle est constituée par une seule personne

(physique ou morale) : et permet à l'entrepreneur individuel de ne pas engager la totalité de son patrimoine personnel.

Eu égard aux avantages que présentent les deux dernières formes d'entreprises en termes de souplesse de fonctionnement et de simplicité dans la constitution et de transfert des parts sociales, elles semblent<sup>17</sup> être le choix de prédilection pour la création des PME/ PMI.

### **1.4.2. Les entreprises publiques**

Les entreprises publiques sont celles où tout ou partie du capital et du pouvoir de décision appartient à une collectivité publique (Etat, collectivité locale...)<sup>18</sup>. Ces entreprises opèrent dans des activités productives marchandes et dont le nombre tend aujourd'hui à se réduire avec la mise en œuvre de programmes de privatisation, ont des objectifs variés en fonction de leur situation. On distingue<sup>19</sup> :

**A. Les établissements publics** : Ils ont une personnalité morale et un budget autonome. Dirigés par un conseil d'administration et un directeur général, ces dits établissements publics peuvent avoir un caractère d'établissements publics à caractère industriel ou commercial.

**B. Les sociétés d'économie mixte** : sont des sociétés anonymes à capitaux publics et privés.

### **1.4.3. Les entreprises coopératives**

Les entreprises coopératives peuvent être des entreprises collectives dont les membres associés sont à égalité de droit et d'obligations, et mettent en commun travail et capital pour satisfaire leurs besoins sans dépendre du marché. Leur objectif premier n'est pas forcément la maximisation du profit et leurs activités se déploient dans nombreux secteurs tels que production, l'artisanat, le commerce détail, les assurances et les BTP.

## **Section 2 : L'internationalisation de la PME dans une économie mondialisée**

Les mutations de l'environnement international ont beaucoup changé l'organisation des échanges internationaux au cours de ces dernières décennies, en introduisant les PME comme un acteur majeur de la mondialisation, ces dernières sont devenues un vecteur de croissance et de développement pour plusieurs économies. Aujourd'hui, et pour garantir leur pérennité, les PME sont appelées à s'internationaliser et de ne pas se contenter du marché local afin de bénéficier des opportunités offertes par la mondialisation. Néanmoins, la mondialisation n'offre pas que des avantages mais elle comporte aussi des menaces que les PME doivent éviter en amont et en aval de leur processus d'internationalisation.

Pour se prémunir des menaces qu'engendrent la mondialisation, les PME doivent étudier l'environnement dont elles évoluent, et disposer d'un ensemble d'atouts qui pourra leur permettre d'assurer de bonnes performances à l'international.

---

<sup>17</sup> BERCHICHE. A. *Typologie des sociétés commerciales avantages et inconvénients*. In mutation revue trimestrielle. Edition : CNCA, 1999, p.p. 39-44.

<sup>18</sup> LORRIAUX. J.-P. *Economie d'entreprise*. Edition Dunod, Paris, 1991, P. 33.

<sup>19</sup> Idem

## 2.1 : Le renouvellement de la réflexion théorique sur l'internationalisation des PME

L'entreprise qui décide de se développer hors de son marché local est confrontée à plusieurs questions : Quel pays choisir ? Quel mode d'entrée faut-il utiliser ? Et à partir de quels critères, ces différents choix vont-ils se faire ? Plusieurs théories de l'entreprise se sont intéressées à ces questions et ont proposé un certain nombre de réponses. Ces théories de l'entreprise ont cependant pour la plupart d'entre-elles une approche partielle du processus d'internationalisation et des critères de choix (du pays et du mode d'entrée) associés. En revanche, divers travaux ont tenté de conceptualiser le processus par lequel les entreprises s'engagent à l'international.

### 2.1.1. Les explications internes à l'entreprise

Plusieurs théories expliquant l'internationalisation des entreprises par des facteurs internes ont été développées dès les années 60, qui visent de mieux comprendre pourquoi et quand la firme doit faire le choix de s'internationaliser.

#### 2.1.1.1. L'approche behavioriste

L'approche behavioriste propose deux voies d'analyse de l'internationalisation à savoir ; le modèle Uppsala (Johanson et Wiedershiem-Paul 1975 et Johanson et Vahlne en 1977)<sup>20</sup> et le I-modèle (Bilkey et Tesar, 1977, Cavusgil 1981, Czinkota 1982, Reid 1981). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon un même principe : l'internationalisation est un processus linéaire qui répond à un ordre séquentiel et réactif.

##### A. Le modèle Uppsala

Ebauché au début des années 1970 puis formalisé dans un article fondateur en 1977 (Johanson & Vahlne, 1977) par des chercheurs de l'Université d'Uppsala, le modèle éponyme a cherché à apporter une réponse conjointe et articulée à deux questions centrales pour toute firme qui veut s'internationaliser : **quel pays/marché faut-il choisir ? Quelle modalité d'expansion dans le pays faut-il choisir ?** Ces deux questions renvoient respectivement aux enjeux de « sélection » et d'« expansion ».

De ce point de vue, les chercheurs de l'Université d'Uppsala ont cherché à développer une théorie « intégrée » du processus d'internationalisation de la firme. Le modèle Uppsala reste encore aujourd'hui la référence incontournable de toute étude d'internationalisation des PME<sup>21</sup>. Ce modèle est caractérisé par l'importance de la progressivité dans l'expansion internationale des firmes.

Le principal objectif de cette expansion progressive est de réduire l'incertitude spécifique aux marchés étrangers en s'appuyant sur une connaissance « expérientielle » élargie des opérations internationales. Le critère de minimisation de l'incertitude est au cœur du modèle Uppsala : c'est le déterminant prioritaire des choix de la firme en matière de «sélection » du pays cible et d'« expansion » dans ce pays.

---

<sup>20</sup> KHAYAT.I. 2004. *L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative*. 7<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. P 4

<sup>21</sup> PISAREK.W. 2011. *Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus*. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. P 12.

Dans la version initiale du modèle Uppsala, l'incertitude perçue par la firme est inversement proportionnelle à son stock d'expériences internationales. Ce stock d'expériences internationales est constitué par les expansions à l'étranger réalisées dans le passé par la firme. Il se transforme au cours du temps en une connaissance expérientielle grâce aux mécanismes d'apprentissage organisationnel (codification, mémorisation et diffusion). S'appuyant sur ce critère de la minimisation de l'incertitude, le modèle Uppsala se présente sous la forme de quatre séquences qui s'enchainent graduellement (Figure 1) : niveau d'engagement sur les marchés étrangers (séquence 1), connaissance des marchés étrangers (séquence 2), décisions d'engagement à l'international (séquence 3) et résultats des opérations d'engagement (séquence 4). Les deux premières séquences permettent d'établir un diagnostic de la situation de la firme en matière d'internationalisation.

Les deux séquences consécutives de celles « de situation » permettent de comprendre les décisions, les actions et les résultats de la firme en matière d'internationalisation : ce sont des séquences « de changement ». Plus précisément, les choix de « sélection » et d'« expansion » qui sont faits lors de la séquence 3 s'appuient respectivement sur le critère de « distance psychique » et sur celui de « chaîne d'établissement ». La sélection des marchés étrangers cibles se fait à partir de la distance psychique perçue entre la firme et chacun de ces marchés. Ce critère se définit comme « *l'ensemble des facteurs bloquant le flux d'informations entrants et sortants du marché. Ceux-ci comprennent les différences de langage, de formation, de pratiques managériales, de culture et de développement industriel* » (Johanson & Vahlne, 1977)<sup>22</sup>. En d'autres termes, la firme va cibler et approcher en priorité les marchés étrangers présentant la distance psychique la plus faible en regard de sa base de connaissances expérientielles.

L'expansion dans les marchés étrangers qui ont été ciblés se fait selon le critère de la chaîne d'établissement. La firme étrangère se développe dans chaque marché étranger en suivant un même cycle d'expansion qui conduit à un accroissement par étapes des ressources transférées et du degré d'engagement local. De manière schématique, cette chaîne d'établissement comprend les étapes suivantes<sup>23</sup>:

- La réalisation d'activités d'exportations irrégulières et opportunistes,
- L'exportation via un agent indépendant,
- L'implantation d'une succursale/filiale de vente,
- La production dans le pays étranger.

Par la suite, cette chaîne d'établissement va être complétée avec l'ajout d'autres modalités d'expansion locale telles que le partenariat non-capitalistique et la coentreprise (ou *joint venture*).

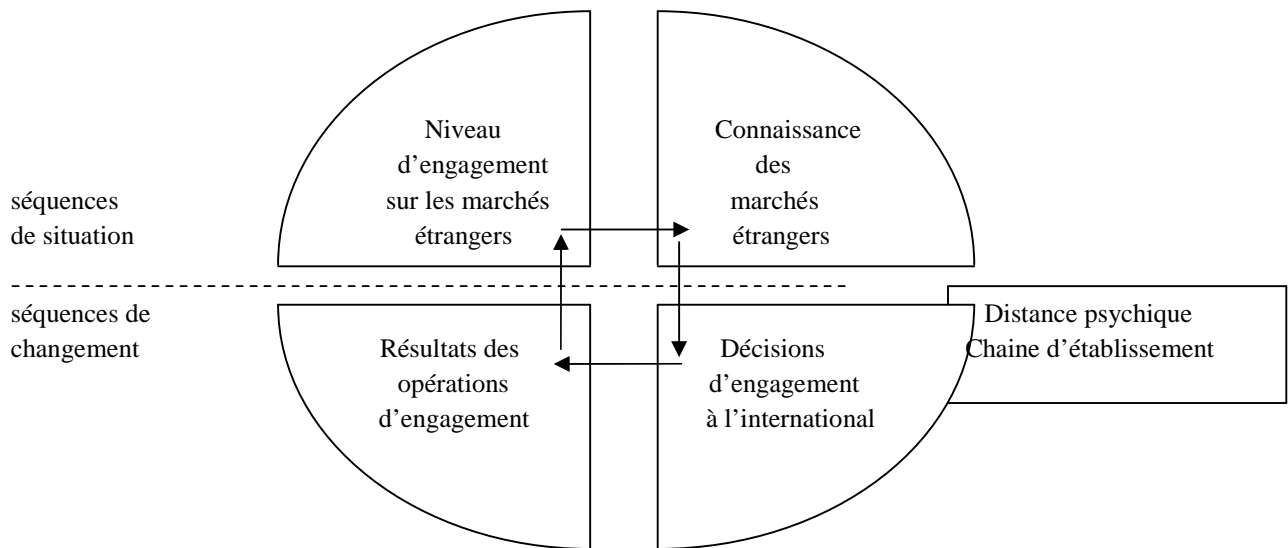
Les critères de distance psychique et de chaîne d'établissement sont importants dans le modèle Uppsala car ils contribuent à minimiser l'incertitude spécifique aux marchés étrangers et renforcent la dynamique incrémentale du modèle. Cependant, ils restent secondaires par rapport à la connaissance expérientielle qui est le concept central du modèle Uppsala.

---

<sup>22</sup> MEIER. O et MESCHI. P,-X. (2010). *Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche « International New ventures » et aux théories de la firme*. In Management International, Volume 15, numéro 1, automne 2010, P.11-18.

<sup>23</sup> LEVRATTO. N. (2009). *Les PME : Définition, rôle économique et politiques publiques*. Edition De Boeck ; Bruxelles P 119.

**Figure 1 : Les séquences du processus d'internationalisation (Modèle Uppsala 1977)**



Source : Meier. O et Meschi. P,-X. (2010). *Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes*. In Management International, Volume 15, numéro 1, automne 2010, P.11-18.

### **B. le modèle de l'internationalisation par l'innovation (le I-modèle)**

Ce modèle décrit le processus d'internationalisation en se basant sur le modèle de diffusion de l'innovation<sup>24</sup>. Les fondateurs de ce modèle ont étudié plus particulièrement l'exportation et ont appliqué le modèle aux petites et aux grandes firmes. Ils considèrent qu'il existe des antécédents à l'exportation dont dépendra l'adoption, la non adoption ou l'abandon de l'exportation. Ainsi par exemple les traits objectifs du dirigeant et sa perception de l'export ont un impact important sur l'adoption de l'exportation. Le I-modèle est fondé sur deux grands préceptes qui restent largement imprégnés de l'école Uppsala : (1) l'implication progressive et par étapes des firmes dans l'exportation ; (2) l'existence de la distance psychologique, surmontée par l'expérience acquise par la firme sur les marchés étrangers. En effet, la distance psychologique est partie intégrante du processus de développement à l'international. Aussi, plusieurs étapes à l'exportation ont ainsi été proposées pour décrire le processus d'internationalisation. Ces étapes peuvent être présentées généralement en trois principales phases, selon Leonidou et Katsikeas (1996)<sup>25</sup> : le pré-engagement, la phase initiale et la phase avancée.

- *Le pré-engagement* : firmes intéressées seulement par le marché national ; firmes envisageant sérieusement d'exporter ; firmes ayant déjà exporté mais ne le faisant plus.
- *La phase initiale* : firmes impliquées de façon irrégulière dans l'exportation tout en ayant le potentiel pour étendre leurs activités à l'étranger.

<sup>24</sup> KHAYAT.I. (2004). *L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative*. 7<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. In Rogers (1962).

<sup>25</sup> LAGHZAOUIS. (2006). *L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences*. Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. P 5.



- *La phase avancée* : firmes exportant régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger ; firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

Le I-modèle et le modèle Uppsala supposent aussi une bonne implantation nationale des firmes qui internationalisent leurs activités. La différence conceptuelle majeure que nous pouvons relever entre ces deux approches consiste dans la façon même de considérer l'internationalisation.

Selon le I-modèle, l'export est vu comme étant le fruit du management de l'innovation. Chaque étape s'inscrit en rupture avec l'autre et représente une innovation qu'il s'agit de bien gérer.

Aussi, au niveau opérationnel, le I-modèle utilise le ratio ventes/exportation comme base de calculs pour mesurer le degré d'implication des firmes à l'international.

L'I-modèle et l'école Uppsala ont constitué pendant longtemps la base théorique de différentes études empiriques sur l'internationalisation. Ils font, par ailleurs défaut au niveau des dimensions accompagnant le processus de développement et son fonctionnement à l'intérieur des entreprises puisqu'ils ne fournissent qu'un aperçu des processus de développement à l'international. D'autres faiblesses théoriques ont fait émerger d'autres courants pour l'analyse de l'internationalisation, notamment l'approche réseau et l'approche par les ressources.

#### 2.1.1.2.L'approche réseau

L'approche réseau va se développer aussi au sein même de l'école Uppsala. Johanson et Vahlne (1990) vont améliorer leur précédent modèle de (1977) pour insister sur l'importance de la position de la firme dans le réseau et expliquer les motivations et modalités d'internationalisation. Ils reprennent les concepts utilisés dans le modèle original « engagement, connaissance, décisions d'engagement à l'international et résultats des opérations d'engagement » et les examinent de façon multilatérale plutôt qu'unilatérale.

Ainsi, ils définissent l'internationalisation en tant que réseaux se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays via les étapes suivantes : la prolongation, la pénétration, et l'intégration<sup>26</sup>.

- La **prolongation** est la première démarche entamée par les entreprises pour intégrer le réseau. Elle est accompagnée par des investissements nouveaux pour la firme ;
- La **pénétration** est liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau ;
- L'**intégration**, constitue une étape avancée où la firme est liée à plusieurs réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

Le réseau est défini comme la jonction d'un ensemble de relations d'échange. Le rapport liant les firmes entre elles forme le noyau de l'approche réseau. En créant des liens financiers, technologiques, et de marché, avec les autres acteurs du réseau, les firmes élargissent progressivement leurs connexions et peuvent étendre leurs activités au-delà des

<sup>26</sup> AMELON, J-L et CARDEBAT, J-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. Edition De Boeck. P 144.

frontières nationales pour devenir internationales. Ces rapports entraînent la firme dans des relations internationales délibérées mais non planifiées. Johanson et Mattsson(1988)<sup>27</sup> considèrent l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme. Le degré d'internationalisation de la firme et du marché influence ce processus. Dans leur modèle, l'apprentissage progressif et le développement des connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau prennent une grande importance. La position de la firme dans le réseau industriel est le résultat cumulatif d'activités passées dans le réseau, qu'il soit formel ou informel. Elle peut aussi être considérée dans une optique individuelle (d'une firme à une autre firme) et collective (de la firme au réseau). D'un point de vue individuel, la complémentarité et la compétitivité sont des éléments importants dans le processus d'internationalisation. Autrement dit, les firmes sont mutuellement dépendantes à travers les relations de coopération et de compétition.

En combinant ces deux perspectives, les auteurs de ce modèle identifient quatre situations d'internationalisation (figure 2) où la stratégie d'internationalisation des firmes est liée au besoin de développement des connaissances, d'ajustement et d'exploitation des relations établies dans le réseau.

**Figure 2 : l'internationalisation selon l'approche réseau (Johanson et Mattsson 1988).**

		Degré d'internationalisation du marché	
		Faible	Fort
Degré d'internationalisation de la firme	Faible	Premier entrant	Dernier entrant
	Fort	Seul à l'international	Plusieurs à l'international

Source : KHAYAT.I. (2004). *L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative*. 7<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.

*Le premier entrant* a des relations réduites et sans importance avec les firmes étrangères. La firme à une connaissance limitée des marchés étrangers et recourt généralement à des agents locaux, des maisons de distribution ou à des firmes plus expérimentées. Elle exporte pour commencer des opérations à l'international et acquérir de l'expérience. L'initiative d'exportation est le plus souvent prise par d'autres partenaires de la firme que par elle-même. A ce stade, l'ajustement quantitatif des ressources joue un rôle important, car la capacité de production de l'entreprise doit être augmentée pour faire face à la demande dans les nouveaux marchés. L'ajustement qualitatif des ressources peut résulter de la distance psychologique existante entre les marchés et le besoin de développer de nouvelles

<sup>27</sup> KHAYAT.I. (2004). *L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative*. 7<sup>ème</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. P 4

connaissances. Lorsque l'entreprise devient plus internationalisée, elle passera à la phase suivante.

*Un seul à l'international* est le cas où l'entreprise est hautement internationalisée alors que le marché où elle se trouve ne l'est pas. Grâce à son expérience, l'entreprise peut entrer dans de nouveaux réseaux et étendre son activité. Elle a moins de pression même si ses besoins en termes d'ajustement de ses ressources et de coordination de ses activités internationales sont importants.

*Le dernier entrant a déjà un réseau* intérieur qui peut constituer une force motrice pour son développement à l'international. Il est souvent attiré vers l'international par un réseau international (ses clients, ses fournisseurs ...). Dans ce cas, l'ajustement des ressources et le besoin de coordination des activités à l'international sont importants.

Lorsqu'il y a *plusieurs entreprises à l'international*, celles-ci opèrent dans un réseau développé et compétitif, dans lequel le marché national recule graduellement face à la globalisation. La firme et son réseau sont fortement internationalisés. L'internationalisation à travers un réseau peut paraître pour les petites firmes comme la meilleure alternative stratégique à travers notamment les acquisitions, les coopérations, les alliances et les joint-ventures.

En somme, la perspective de réseau va au-delà des modèles d'internationalisation traditionnels et suppose que les stratégies internationales élaborées par les entreprises sont influencées par leurs rapports avec le réseau. Par conséquent, ces rapports peuvent conduire, faciliter ou empêcher l'internationalisation de la firme. Ils peuvent également influencer le choix du mode d'entrée dans le marché étranger

### **2.1.1.3. L'approche par les ressources**

L'approche fondée sur les ressources considère que l'expansion internationale des entreprises dépend des ressources à leur disposition mais également et surtout de l'exploitation qui en est faite<sup>28</sup>. Le comportement des entreprises et les équipes dirigeantes est au centre de l'analyse. Toutes les ressources possédées par une entreprise ne lui confèrent pas un avantage concurrentiel durable. Les ressources stratégiques sont celles qui sont rares, durables, difficile à transférer et à imiter.

### **2.1.2. Les contraintes du marché au cœur de l'internationalisation des PME**

Les théories précédentes sont valables au moment où les PME ont leurs destins entre leurs mains, mais parfois les PME sont poussées vers l'international pour répondre à des exigences qui peuvent être : une nécessité concurrentielle, suivre les donneurs d'ordre en cas de délocalisation ou de s'implanter dans des clusters afin de profiter des synergies et des externalités positives dégagées.

---

<sup>28</sup> AMELON, J.-L et CARDEBAT, J.-M. In E.T. Penrose (1959), *the theory of growth of the firm*, New York.

### **2.1.2.1. La théorie de la réaction oligopolistique**

Cette théorie vise à expliquer pourquoi les firmes suivent leurs concurrents lorsqu'elles s'implantent à l'étranger. D'après Knickerbocker<sup>29</sup>, le choix de s'internationaliser concerne en priorité des firmes oligopolistiques qui investissent dans différents pays pour contrer, tenir en échec ou devancer des firmes rivales. En effet, une menace majeure pour la stabilité d'un oligopole est que l'un des acteurs d'un tel système concurrentiel décide de conquérir unilatéralement un avantage compétitif, lui permettant de devancer durablement ses principaux concurrents. Cette réaction oligopolistique s'apparente à un comportement d'imitation des firmes. En s'internationalisant, la firme qui agit en premier modifie à son avantage les règles du jeu. Ce comportement est ressenti comme une agression par les autres firmes de l'oligopole local, puisqu'il y a remise en cause de l'équilibre (local) des forces en présence. Les autres firmes locales vont dès lors chercher à annuler l'avantage de l'adversaire et rétablir leur propre part de marché en imitant son comportement. Il en découle une sorte de fuite en avant, où chacun s'internationalise parce que le concurrent leader l'a fait, même si cela ne procure pas un avantage immédiat (sauf celui de prendre part au partage du marché). Cette réaction oligopolistique met par conséquent en avant la dimension défensive de l'internationalisation où la position sur le marché prime sur la recherche de rentabilité<sup>30</sup>. En synthèse, la réflexion théorique sur l'internationalisation a initialement focalisé son attention sur l'arbitrage entre investissement sur le marché local et internationalisation en soulignant l'importance de la (grande) taille de la firme, de sa situation concurrentielle (oligopolistique) et du degré de maturité de ses produits.

### **2.1.2.2. L'internationalisation contrainte**

Les PME sont surtout concernées par les mouvements d'internationalisation qui s'opèrent dans la filière. En amont et en aval du donneur d'ordre, les sous-traitants sont très dépendants des choix stratégiques de ce dernier. Ainsi, dans certains secteurs, comme l'automobile ou l'aéronautique, lorsque les donneurs d'ordre choisissent la délocalisation, les sous-traitants sont souvent contraints de les suivre. Par exemple à la fin des années 1990, l'équipementier automobile Valeo s'installe en Chine en grande partie pour suivre ses donneurs d'ordre.

Dans ce cas, ce type de délocalisation explique le basculement de filières entières d'un pays vers un autre. Le leader est, cette fois, le donneur d'ordre. Il sera suivi par ses sous-traitants afin d'optimiser la chaîne logistique. Il y a donc une cascade de délocalisation qui peut s'accentuer par les réactions des firmes concurrentes. C'est dans ce cas que l'on voit l'ensemble d'une filière basculer. Ainsi, dans le secteur automobile, un équipementier allemand sur deux avait délocalisé dans les pays d'Europe de l'Est dès 2005, selon Ernst & Young<sup>31</sup>. La tendance se confirmant par la suite.

---

<sup>29</sup> AMELON, J.-L et CARDEBAT, J.-M. In F. Knickerbocker (1974), *oligopolistic Reaction and multinational Enterprise*.

<sup>30</sup> GRAICHE, L. (2012). *Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et stratégies*. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences de gestion, faculté de SEGC, Université de UMMTO. P 76.

<sup>31</sup> AMELON, J.-L et CARDEBAT, J.-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. Edition De Boeck. P147.

### **2.1.2.3. Le rôle des *clusters* dans l'internationalisation des PME**

« Les clusters sont des groupes d'entreprises complémentaires (dans les secteurs secondaire et tertiaire), mais aussi d'institutions de recherche publics, privés ou semi-publics, caractérisés par des relations rapprochées de dimension régionale. »<sup>32</sup> Cette définition est fondée sur l'idée que des activités liées, qui sont souvent concentrées régionalement, créent des synergies, accroissent la productivité et apportent des avantages économiques.

Cette interaction qui existe entre les entreprises, permet la création d'externalités positives qui peuvent être de plusieurs ordres telles que ; la facilité à trouver des sous-traitants et un personnel qualifié, la mise en place progressive d'une infrastructure dédiée à l'activité des entreprises, la circulation d'informations pertinentes informelles, etc., qui vont pousser les entreprises à délocaliser leurs activités pour venir s'implanter sur cette zone particulière appelée *clusters*. On parle alors de processus d'agglomération des entreprises.

Ces processus se font au départ en fonction de l'avantage comparatif d'un territoire déterminé qui attire des pionniers. Mais, suivant la rapidité de développement des externalités positives, le processus d'attraction se fait de façon purement endogène. De nombreux exemples peuvent illustrer ces processus d'agglomération. Une des plus emblématiques est celui de la Silicone Valley au sud de San Francisco en Californie.

## **2.2. L'impact du nouvel environnement international sur l'activité des PME**

Depuis les dernières décennies, presque tous les secteurs d'activité à travers le monde ont subi des restructurations de façon permanente. L'importance de la taille des entreprises a toujours joué un rôle dans sa capacité à s'adapter face à un nouveau phénomène. Ainsi, l'entreprise peut subir les conséquences de façon diversifiée, soit elle va décider de suivre les tendances en se posant la question de l'internationalisation, soit elle va refuser cet élargissement géographique de son activité. La mondialisation a, dans les deux cas, une influence sur la compétitivité de la PME. Elle peut offrir à celle-ci des opportunités en terme de débouchés de marché, cependant elle mettra parfois la survie de la PME en péril.

### **2.2.1. Les PME face à la mondialisation**

Lors de ces dernières décennies, les PME ont subies des changements importants dû aux différentes transformations environnementales telles que ; les modifications technologiques, les évolutions politiques et les transformations économiques<sup>33</sup>.

La technologie a amélioré de manière conséquente les possibilités d'accès à l'information de la PME et les conditions commerciales ont été bouleversées par ces révolutions technologiques, les moyens de transport ont également eu une influence majeure sur l'internationalisation de la PME.

---

<sup>32</sup> GALLARDO, E. (2005). *Coopération stratégique, coalitions inter firmes et réseaux d'innovations*. Mémoire de fin d'études. P 44.

<sup>33</sup> LECERF, M. *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*. Mémoire pour obtenir le grade de docteur de l'université de Paris 1. (2006).

Cependant, malgré de nombreux supports apportés aux PME afin d'acquérir et de consolider leur place sur les marchés internationaux, elles ne sont pas souvent les mieux armées pour gagner la compétition mondiale. Ainsi, les obstacles sont nombreux mais les atouts de cette petite structure flexible qu'est la PME et les encouragements de divers types d'organismes en font parfois une grande gagnante de la mondialisation.

#### **2.2.1.1. Les opportunités offertes par la mondialisation**

La libéralisation des échanges et des marchés financiers offre un environnement favorable au développement des entreprises en leur ouvrant un immense champ d'opportunités d'affaires dans des zones géographiques nouvelles : constitution de marchés globalisés, accès à de nouveaux marchés avec l'ouverture aux échanges de nouveaux pays, opportunités supplémentaires d'investissement à l'étranger mais aussi accès à des ressources moins coûteuses grâce par exemple aux possibilités d'*outsourcing* et de sous-traitance internationales vecteurs de baisses de coûts et d'amélioration de la compétitivité.

La mondialisation rend possible la segmentation stratégique à l'échelon mondial. Des « niches » peu intéressantes à développer dans une logique de « niches mondiales ».

Les entreprises trouvent alors dans ces opportunités les relais de croissance en particulier pour celle qui sont confrontées à des marchés locaux en voie de saturation.

Ces aspects d'opportunités de la mondialisation pour les entreprises sont néanmoins bien connus depuis les années 1990. Les aspects de risques sont en revanche parfois encore sous-estimés et méritent de ce fait une attention particulière<sup>34</sup>.

#### **2.2.1.2. Les principales contraintes relatives au processus d'internationalisation des PME**

Les PME rencontrent de nombreuses difficultés tout comme les grands groupes dans leur processus d'internationalisation. Cependant les PME ne présentent pas les mêmes caractéristiques que les grandes entreprises. Les principaux obstacles qui freinent l'internationalisation des PME sont essentiellement liés aux problématiques suivantes :

##### ➤ **Un manque de compétences internes des entrepreneurs et des managers**

Dans le contexte spécifique des PME, le rôle de l'entrepreneur dans la gestion de l'entreprise est un élément clé pour le développement international de l'entreprise. Une étude statistique réalisée par St-Pierre et al. (2003)<sup>35</sup> a indiqué que l'entrepreneur exerçait un impact significatif sur les orientations de l'entreprise et le modèle d'affaire auquel il adhère, à partir de la définition de ses objectifs stratégiques, sa volonté de croissance et son ouverture vers l'extérieur. Selon cette étude, les entrepreneurs affichant une vision ouverte à l'extérieur sont comparativement hautement scolarisés, « proactif dans leur choix stratégiques, autant en termes d'introduction de nouvelles technologies que de nouveaux produits ».

---

<sup>34</sup> AMELON, J.-L. et CARDEBAT, J.-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. Edition De Boeck. P 150.

<sup>35</sup> LIN.S. (2009). *Les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation*. P 7.

Les compétences internes des entrepreneurs et des managers apparaissent comme un facteur essentiel à la réussite de l'internationalisation de l'entreprise. L'engagement dans le développement international demande des compétences supplémentaires par rapport à celles nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie nationale. Ces compétences supplémentaires sont multiples et complexes. Elles concernent tous les échelons de l'entreprise et concernent plusieurs domaines tels que l'utilisation de plusieurs langues de travail, l'entretien de relations avec les clients internationaux, la connaissance des conditions de travail et des différents marchés, la compréhension de diverses cultures, etc. L'expérience du dirigeant est extrêmement importante pour le développement international des PME, notamment dans son rôle moteur d'internationalisation et de guide fournissant les outils de bases nécessaires à la réussite sur les marchés étrangers<sup>36</sup>.

➤ **Une difficulté financière accrue**

Les coûts élevés du processus d'internationalisation liés au financement d'une étude de marché à l'étranger, au coût de conseils juridiques, la traduction des documents, à l'adaptation des produits au marché étranger, aux frais de déplacement, sans oublier les risques économiques et financiers (le risque de change par exemple) renchérissent également les activités à l'étranger<sup>37</sup>. Plus les PME s'engagent dans des activités tournées vers l'extérieur et plus elles subissent de contraintes liées au financement. «Les PME n'exerçant pas encore d'activités internationales ne considèrent pas le manque de capital comme un frein essentiel au développement des activités à l'étranger. Les capitaux ne sont donc considérés comme un obstacle réel qu'à partir du moment où la PME commence à s'internationaliser. On constate également que les secteurs fortement internationalisés sont ceux qui souffrent le plus du manque de capitaux<sup>38</sup>. »

En effet, une des grandes difficultés que peuvent rencontrer toutes les entreprises dans leur croissance internationale est le manque de capital pour financer leurs activités économiques. Le faible niveau de fonds propres et l'impossibilité de fournir des garanties suffisantes sont les principaux obstacles pour les PME qui souhaitent emprunter le montant nécessaire auprès des banques. Il apparaît que plus l'entreprise est petite et plus elle a un besoin de financement externe important.

➤ **Une faible capacité d'innovation technologique**

Actuellement, les connaissances scientifiques et techniques évoluent selon un rythme accéléré; le changement rapide des technologies disponibles sur le marché, les nouvelles technologies utilisées par les concurrents ainsi que les exigences liées à la demande des clients exigent des efforts menés par les entreprises concernant l'adoption et le lancement d'innovations technologiques. L'innovation dans les produits, le renouvellement des technologies des productions et de gestion sont considérés aujourd'hui comme des éléments de base de cette compétitivité. Les efforts mis en place par les entreprises sont essentiels pour assurer cette compétitivité et leurs existences.

---

<sup>36</sup> LECERF.M. (2006). *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*. P 148.

<sup>37</sup> BOUVERET-RIVAT, C et MERCIER-SUISSA, C. (2010). *PME : conquérir des parts de marché à l'international*. Paris : Edition Dunod. P 3.

<sup>38</sup> LECERF.M. (2006). *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*. P 141.

Contrairement aux grandes entreprises, les PME s'exposent à une grande vulnérabilité face aux contraintes de l'environnement dans lequel elles évoluent. En ce sens, l'adoption et le lancement d'innovations technologiques au sein des PME sont cruciales, notamment pour les PME engagées dans des processus d'internationalisation. Pour nombre de PME, la capacité à mettre en œuvre des stratégies de développement international dépend largement de « leur aptitude à mobiliser des ressources et à se soustraire à la contrainte environnementale » et « l'innovation technologique associée à l'internationalisation est un facteur de performance d'autant qu'elle va s'inscrire dans une stratégie concurrentielle globale »<sup>39</sup>.

➤ **Un manque d'information sur les nouveaux marchés**

L'ouverture du marché à l'international donne l'accès à de nombreuses opportunités de développement. Pour devenir compétitives les PME, et notamment celles des pays émergents, doivent sortir de leur marché local et se hisser sur des marchés transnationaux voir internationaux. Pour nombre de PME, l'internationalisation est perçue comme une stratégie d'extension des activités lorsque le marché national ne suffit plus à assurer leur développement ou à garantir leur survie.

Les interactions entre les entreprises et l'environnement, ainsi que le déploiement de ressources par les entreprises sont des sujets constamment pris en compte au regard des stratégies internationales. Pour les PME, la capacité à mettre en œuvre des stratégies internationales dépend largement de leur aptitude à mobiliser des ressources disponibles et à identifier leur relation avec l'environnement. Par conséquent, les informations et les connaissances sur l'environnement, sur les marchés étrangers et sur les partenaires ou clients potentiels sont significatives pour les PME dans leurs processus d'internationalisation.

Le manque d'informations sur les possibilités de coopération avec les partenaires étrangers et les difficultés d'évaluer les changements des marchés internationaux ne sont pas des nouvelles contraintes pour les PME dans leurs processus d'internationalisation. Les informations utiles sont souvent absentes au sein des PME n'ayant pas de personnels qualifiés capables de chercher des données de divers types concernant les nouvelles politiques du gouvernement ou les nouvelles réglementations sur les marchés internationaux différentes de celles de leur pays. Le manque de connaissances des opportunités ou des menaces des marchés étrangers mène parfois les PME à surestimer ou à sous-estimer les difficultés relatives à ces aspects. En plus, l'insuffisance de l'évaluation des changements des marchés internationaux présentent aussi un frein aux PME dans l'identification des tendances de leur secteur et de leurs partenaires internationaux.

---

<sup>39</sup> LIN. S. (2009). *Les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation*. P 10.



## **2.2.2. Motivations et facteurs clés du succès de l'internationalisation des PME**

### **2.2.2.1. Les motivations de l'internationalisation**

Les motivations des PME concernant leur internationalisation sont diverses. Elles démontrent une approche de la mondialisation diversifiée d'une entreprise à l'autre.

La motivation la plus rencontrée pour lancer la PME dans un processus d'internationalisation est l'accès à des marchés nouveaux. Ce résultat est le reflet des possibilités pour la PME de trouver de nouveaux débouchés sur un marché ou bien encore d'élargir son marché existant. Il est parfois essentiel pour les PME d'élargir leur activité à l'étranger afin de fuir un marché national saturé par l'offre. Un élargissement de ce marché permettra de trouver de nouveaux clients et d'accroître l'activité de la PME.

Pour les PME qui exportent seulement, l'accès à de nouveaux marchés plus étendus et plus diversifiés n'est pas une réponse plus fréquente que celle concernant l'accès au savoir-faire ou à des technologies nouvelles. Cela indique que le fait d'exporter pour une PME ne constitue pas nécessairement une première étape d'internationalisation mais tout simplement un choix stratégique. Chacun des différents types d'internationalisation reflètera une stratégie différente adoptée par la PME.

Il est cependant intéressant de remarquer que la recherche de débouchés par l'accès à de nouveaux marchés est une motivation relativement commune pour les PME qui ont pour seule activité internationale l'export. Notons que la raison d'internationalisation évoquée par les PME peut être interprétée de deux manières. En effet, celle-ci peut renvoyer au désir des entreprises de démarcher de nouveaux clients pour leurs produits ou bien à la volonté de celles-ci de trouver de nouveaux fournisseurs pour l'achat des intrants. Pour une PME importatrice, les motivations sont également diverses. L'importation de produits ou services peut permettre à l'entreprise d'augmenter ses parts de marché concernant ses produits sur un marché national, mais elle peut aussi importer des biens ou services afin d'optimiser sa production en accédant à des marchés d'intrants plus larges et souvent à moindre coût.

#### **➤ Accès à un nouveau savoir-faire ou une technologie de pointe**

Les entreprises uniquement exportatrices ont pour première motivation d'accéder au savoir-faire et à la technologie. C'est pour les PME à formes d'internationalisation plus complexe le second motif d'ouverture vers le monde. Ainsi, parmi les PME qui ont choisi le simple mode d'internationalisation qu'est l'exportation, plus d'un tiers d'entre elles le fait dans le but d'acquérir des connaissances. La décision d'internationalisation de l'activité de la PME ne réside donc pas toujours dans le fait d'élargir son marché mais aussi parfois dans un but d'élargissement des connaissances. L'augmentation des ventes ne constitue pas l'unique raison d'internationalisation, la PME cherche parfois à acquérir un savoir-faire ou à se rapprocher d'une nouvelle technologie qui lui sera peut-être vitale au cours de son avenir. La PME évoque alors des raisons plus stratégiques et qui ont toujours pour objectif la recherche de compétitivité.

### ➤ **Accès à de nouveaux marchés**

Il apparaît parfois indispensable à une entreprise d'étendre son marché. Peuvent alors être évoquées deux raisons différentes à cet attrait des marchés étrangers. Les moteurs d'internationalisation peuvent être d'impulsion : push ou encore d'attraction : pull<sup>40</sup>.

- Le moteur **d'impulsion** consiste à un besoin de la firme de se rendre à l'étranger afin de pallier à un marché national trop limité en taille ou encore trop concurrentiel. Cela correspond souvent à des produits de niche ou hautement spécialisés. La PME va alors avoir l'impulsion de rechercher des débouchés en poussant les clients étrangers à acheter ses produits par le biais d'une arrivée dans leur marché.
- Concernant le moteur **d'attraction (pull)**, la PME va être tirée par une demande étrangère.

Cela peut concerner une demande à laquelle le marché étranger ne répond pas, ainsi, la PME pourra saisir l'opportunité d'acquérir de nouveaux clients en répondant à cette demande. Un autre cas de figure se présente plus souvent, il s'agit de la PME suivant un important client existant. En effet, il arrive parfois que les PME dépendent d'un gros, voire, unique client. Dans ces conditions, si celui-ci s'internationalise, il sera souvent demandé à la PME d'en faire de même afin de faciliter la continuité des affaires. C'est même parfois une condition essentielle pour conserver le client. Ces deux types de moteurs sont fortement répandus dans presque toute l'Union Européenne<sup>41</sup>.

### ➤ **Optimisation de la production**

La diminution des coûts de production est parfois la motivation première des PME pour s'internationaliser. En effet, un accès aux marchés étrangers permet de trouver des sous-traitants moins chers ou encore d'accroître la capacité de production et de réduire le coût de celle-ci. Cette internationalisation provient de la gestion de production et intervient régulièrement dans les industries ou encore les secteurs qui supportent des coûts de production trop élevés en national. La délocalisation peut également permettre d'obtenir une main d'œuvre bon marché, la disponibilité certaine des ressources et une maîtrise des approvisionnements. La PME peut alors disposer de ressources naturelles disponibles en permanence et à moindre coût. Les incitations financières et fiscales peuvent également conduire la PME à s'internationaliser dans certaines zones franches par exemples.

D'autre part, la baisse des coûts de production due à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, donc de réaliser des économies d'échelle au niveau de la production, des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche développement et des ressources financières.

---

<sup>40</sup> AMELON, J.-L et CARDEBAT, J.-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. Edition De Boeck. P 153.

<sup>41</sup> LECERF, M. (2006). *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*. P 105.

➤ **Accès au capital**

On constate que l'accès au capital n'est pas une raison évoquée massivement quant à l'internationalisation des PME. Cependant des secteurs où les besoins d'investissements sont très importants peuvent pousser la PME à se tourner vers l'étranger afin d'obtenir les fonds indisponibles en national nécessaires à son activité. Par exemple le secteur des biotechnologies pousse un grand nombre de PME à rechercher les financements indispensables à leur survie sur les marchés internationaux.

➤ **Répartition des risques entre plusieurs pays**

L'internationalisation permet à la PME de répartir les risques-pays, en effet, les variations de conjoncture économique du pays, de même que les variations monétaires dues aux taux de change flottants présentent des risques pour les entreprises. Un moyen de pallier ce risque est la présence de la PME dans plusieurs pays ; ainsi, si l'activité de l'entreprise d'un pays rencontre des difficultés, l'activité de l'autre pays compensera les pertes engendrées par le premier.

Les PME ont toujours un risque de dépendance pour l'écoulement de leurs produits ou leur approvisionnement. La présence dans plusieurs pays différents pallie ce risque. En cas de rupture dans un pays l'autre site de l'entreprise pourra compenser.

Un risque produit existe également. Le marché national ne comporte qu'un cycle, en ajoutant les cycles de vie du même produit des marchés étrangers, la PME peut rentabiliser son produit de façon plus importante et surtout sur une plus longue période.

#### **2.2.2.2. Les facteurs clés du succès à l'international**

Les facteurs clés du succès sont les éléments essentiels qu'une organisation doit considérer afin d'accomplir sa mission, réaliser ses orientations stratégiques (sa vision), ses buts et ses objectifs. Pour le dire autrement, les FCS sont les problèmes principaux qu'une entreprise d'un secteur d'activités spécifiques doit résoudre si elle veut demeurer compétitive dans un segment de marché déterminé. En mettant en lumière les facteurs clés nécessaires et critiques au bon fonctionnement d'une organisation, les FCS permettent à une entreprise de créer des valeurs qui répondent réellement aux besoins de ses clients et de mettre en place des stratégies gagnantes. Parmi ces facteurs clés du succès, nous avons fait le choix de citer les plus répandus à savoir :

➤ **Le propriétaire dirigeant**

Il est important de rappeler que l'internationalisation des PME est un acte entrepreneurial qui dépend, notamment, du profil du dirigeant principal, de son orientation stratégique et de sa volonté à vouloir gérer son entreprise dans un contexte de complexité et

de forte incertitude. Plusieurs études ont ainsi permis de relever un certain nombre de caractéristiques liées aux propriétaires dirigeants de PME que nous rappelons ici<sup>42</sup>.

Parmi les déterminants clés, l'importance de la vision de l'entrepreneur, laquelle se façonne avec sa personnalité, son expérience de vie à l'étranger ou le fait d'y avoir travaillé. L'expérience outre-mer permet d'acquérir des connaissances et des compétences culturelles et sensibilise le dirigeant aux différentes façons de faire que l'on peut trouver ailleurs. Au-delà de la maîtrise des langues, c'est une compréhension relativement fine des comportements et des différences culturelles qui agissent comme facteur clé de l'internationalisation des entreprises<sup>43</sup>. Ces expériences sont également favorables à l'innovation grâce à l'apport d'idées nouvelles. Par ailleurs, le niveau de scolarité du dirigeant contribue aussi à développer sa compétence à insuffler une vision internationale à son entreprise, celui-ci permettant d'éveiller la curiosité et un intérêt à explorer des marchés inconnus. On notera également que les dirigeants plus instruits développent leurs habiletés à travailler «efficacement» dans des contextes d'incertitude, car ils savent que celle-ci peut être mieux circonscrite et ainsi mitigée, en se documentant et en collectant des informations pertinentes.

Ajoutons que l'attitude du dirigeant et sa capacité à prendre des risques sont également considérés comme des facteurs clés de l'internationalisation. Une attitude favorable aux activités internationales permet de motiver les employés, ce qui est nécessaire dans les situations où il existe une forte incertitude, tout en étant garante d'un déploiement suffisant des ressources ainsi que d'une certaine acceptation des risques susceptibles de compromettre les résultats anticipés à la moindre difficulté.

Finalement, un capital relationnel disponible et celui qu'il est capable de développer seront d'importants catalyseurs, contribuant à accroître la base de connaissances et d'expertise, bonifiant ainsi son capital intellectuel.

### ➤ **L'innovation**

Dans les analyses de l'internationalisation des PME, l'innovation fait partie intégrante du modèle d'affaires que doivent adopter les entreprises. D'un point de vue formel, l'innovation se définit, au sens large, par « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré (pour la firme), d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* » (OCDE, 2005).

A partir de cette définition, nous pouvons dire que l'innovation va au-delà de la maîtrise des ressources technologiques ainsi que de la réalisation d'activités de R&D, mais demande de faire appel à un vaste éventail de ressources et de compétences dont le déploiement assure la flexibilité, l'ouverture et la capacité d'apprentissage des PME.

Ces facteurs clés sont observables, notamment, dans des ressources humaines compétentes et engagées dans le succès de l'organisation et qui constituent l'essence de son capital intellectuel; dans l'étendue du capital social national et international de l'entreprise; dans l'intégration à des réseaux de collaboration susceptibles de partager les coûts, de réduire

<sup>42</sup> WITTERWULGHE. R. (1998). *La PME. Une entreprise humaine. Bruxelles*. Edition : De Boeck. P 46.

<sup>43</sup> ST-PIERRE. J. (2009). *Mondialisation et PME : L'internationalisation des activités comme solution*. Rapport de recherche. Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières. P 14.

l'incertitude et de combler des lacunes informationnelles stratégiques; et dans l'utilisation d'outils ou de technologies<sup>44</sup> visant à assurer la flexibilité et la qualité tout en réduisant les délais au strict minimum. L'innovation ne doit toutefois pas être considérée exclusivement comme une dimension causale de l'internationalisation, mais également comme une conséquence. Cela sous-entend que l'entreprise ayant innové peut pénétrer un marché étranger, mais pour y survivre, elle devra avoir les capacités de renouveler ses innovations, c'est-à-dire d'innover de façon globale et continue.

### ➤ **Le savoir faire**

Si la capacité d'innovation résulte en grande partie des ressources techniques de l'entreprise, le savoir-faire est une compétence de l'entreprise qui s'acquiert par l'expérience et le recrutement de personnel spécialisé. Le savoir-faire est une source indéniable de performance pour les PME<sup>45</sup>. Les savoir-faire sur les marchés étrangers sont très utiles pour améliorer les avantages marketing à l'exportation car ils ont des retombées sur tous les éléments du *marketing-mix* : bien connaître la marché étranger permet de bien redéfinir ou adapter son produit ce qui a un effet positif sur l'avantage produit. De même, ce savoir-faire spécialisé sur l'étranger permettra d'éviter des erreurs en matière de prix, de promotion ou de choix du mode de distribution. Nous pouvons donc supposer aussi une relation positive entre le savoir-faire et l'avantage de mise en marché.

### ➤ **La technologie**

La maîtrise des technologies avancées ou des systèmes de production fortement automatisés constituent un avantage technologique qui permet aux entreprises, notamment les plus petites, de compenser un déficit de ressources humaines qui pourrait réduire leur flexibilité et nuire à leurs capacités de fournir une réponse rapide aux besoins des clients.

Pour cela, les entreprises doivent réagir vite et bien pour faire les choix techniques qui leur permettront, durant un temps, d'exploiter un avantage concurrentiel.

## **Conclusion**

Aujourd'hui, les PME occupent une place importante dans l'économie, avant les années 70, elles étaient considérées comme un simple agent économique vu leurs structures de petite taille et leurs insuffisances financières et même la qualité de la main d'œuvre peu qualifiée en la comparant à celle des firmes multinationales.

En effet ce n'est qu'à partir des années 70 que le concept de PME commence à prendre de l'ampleur, et beaucoup de chercheurs ont essayé de soulever son importance et de

---

<sup>44</sup> LEMAIRE, J.-P. (2003). *Stratégies d'internationalisation*. Paris: Editions Dunod. P 181.

<sup>45</sup> LUONG, M-H. LEO, P-Y et PHILIPPE, J. *Les antécédants de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam*. CIFEPME (2010).

confirmer son rôle indispensable dans toute économie et par conséquent le regain d'intérêt en faveur de la PME réapparaît.

Dans ce chapitre, nous avons vu, d'une part, les différentes définitions, classifications, les avantages et les inconvénients des PME, puis d'autre part, les différentes théories de l'internationalisation des PME.

Enfin, nous avons vu que la mondialisation offre aux PME plusieurs opportunités qu'elles doivent en profiter et diverses contraintes qu'elles doivent éviter, en outre les motivations qui poussent les PME à s'internationaliser, ces dernières doivent maîtriser certains facteurs clés de succès qui sont indispensables pour chaque entreprise qui envisage une expansion internationale.

# Chapitre II

---

## Chapitre 2 : stratégies d'internationalisation des PME

### Introduction

Après avoir abordé la question du *pourquoi* les PME s'internationalisent, il convient à présent d'entrer dans le cœur même de la stratégie. Les questions qui sous-tendent ce chapitre sont donc celles du où, du quand et du comment. Comment les PME bâtissent-elles leurs stratégies d'internationalisation ?

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les stratégies de développement international que les entreprises doivent élaborer et mettre en œuvre lorsqu'elles s'engagent ou se renforcent à l'international. Dans la première section, nous essayerons d'expliquer le choix de localisation : comment sélectionner les marchés étrangers, ou comment choisir la localisation en cas d'implantation sur place ? La question du rythme est également importante. Le timing de l'internationalisation aussi étant parfois délicat, particulièrement lors de périodes à la fois de fortes perturbations conjoncturelles et d'évolutions structurelles lourdes. Ensuite, nous tenterons d'analyser la stratégie d'internationalisation, sa formulation et mise en œuvre. Enfin, dans la deuxième section nous présenterons les différents modes d'internationalisation.

### Section 1 : la démarche internationale de la PME

Il s'agit ici d'apporter une première réponse aux trois questions : la sélection des marchés étrangers sur lesquels la PME veut entrer (où), le choix du moment opportun pour entrer sur ces marchés et du rythme du déploiement (quand) et le choix de la stratégie d'entrée sur ces marchés (comment)<sup>46</sup>.

#### 1.1. Sélectionner les marchés étrangers

La question des choix de localisation est essentielle et constitue la première des questions à se poser. Deux points sont, dès lors, successivement abordés : les déterminants des localisations à l'étranger puis la méthode des localisations cibles.

##### 1.1.1. Les déterminants de la localisation des implantations à l'étranger

La PME décide de s'implanter sur un marché dont le profit estimé est plus important. Les facteurs d'évaluation de la rentabilité d'un marché sont classés en quatre catégories<sup>47</sup> :

- **Le marché et son potentiel** : la demande du marché d'accueil doit être suffisamment forte pour que les économies d'échelles soit réalisables, surtout dans des secteurs dominés par une concurrence oligopolistique. L'entreprise devra aussi choisir entre s'implanter dans un seul pays puis exporter vers d'autres pays ou s'implanter dans différents pays. Ce choix dépendra sûrement de l'importance des coûts d'implantation

---

<sup>46</sup> AMELON, J.-L et CARDEBAT, J.-M. 2010. *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. Edition De Boeck. P 159.

<sup>47</sup> Idem. P.P 161-163.



et des coûts de transport. L'implantation dans un pays selon cette logique, s'explique par la volonté de conquérir un marché en croissance, de suivre des donneurs d'ordre, de bien connaître le client et la concurrence, de contourner les politiques protectionnistes et d'affronter la concurrence sur place.

- **Les coûts des facteurs de production** : les coûts des facteurs de production jouent un rôle important dans la localisation des entreprises, en particulier les coûts de la main d'œuvre. Ces derniers orientent les entreprises dans la segmentation verticale du processus de production.
- **L'attractivité du pays** : l'attractivité d'un pays est principalement liée aux caractéristiques du pays hôte en termes de disponibilité de main d'œuvre qualifiée à bas prix, de disponibilité d'inputs, de suppression de barrières à l'échange et des coûts de transport relativement bas. On assiste durant cette décennie à une concurrence entre gouvernements pour améliorer leur attractivité et attirer ainsi plus d'investisseurs. Pour cela, certains gouvernements jouent sur les politiques fiscales, d'autres sur des politiques douanières, de subvention spécifiques ou encore de prise en charge des frais d'infrastructures.
- **L'effet d'agglomération** : en économie, l'agglomération correspond à l'existence de plusieurs entités économiques interconnectées sur un territoire donnée.  
Généralement, les entreprises choisissent de s'implanter dans un pays qui bénéficie d'effet d'agglomération. Ainsi, des entreprises attirent d'autres entreprises. Le terme de « *cluster* d'entreprise » est fréquemment employé pour qualifier ces regroupements. Ces entreprises se regroupent pour pouvoir profiter de certaines externalités positives, appelées externalités d'agglomération, dont bénéficient les entreprises en agglomération et qui peuvent prendre les formes suivantes :
  - Externalités liées à la présence d'un réseau de fournisseurs ;
  - Un marché de travail adapté aux exigences de l'entreprise ;
  - La diffusion de la technologie par des entreprises appartenant au *cluster* ;
  - Externalités d'informations qui s'échangent à l'occasion de rencontres formelles et informelles.

### 1.1.2. Sélection des localisations des cibles

Pour choisir le lieu d'implantation des entreprises, un processus séquentiel est généralement choisi, d'abord le choix de la zone géographique<sup>48</sup>, puis le choix du pays, la région et enfin le lieu d'implantation. Pour cela, un modèle théorique a été validé, c'est en fait celui de T. Mayer et J-L. Mucchielli<sup>49</sup> pour le choix d'implantation d'entreprises japonaises en Europe.

Ce modèle est un outil d'aide à la décision en ce qui concerne le choix du lieu d'implantation quand plusieurs sites sont en concurrence et que l'entreprise n'arrive pas à évaluer chaque site. Cette méthode intègre des critères qualitatifs et quantitatifs pour pouvoir

<sup>48</sup> LEMAIRE, J.-P. 2003. *Stratégies d'internationalisation*. Paris : Edition Dunod. P 297.

<sup>49</sup> MUCCHIELLI, J et Mayer, T. 2005. *Economie internationale*. Edition Dalloz.

hiérarchiser les différents sites et réduire l'incertitude du décideur. Ce processus suit les étapes suivantes :

- Identification des critères d'attraits pertinent, tels que potentiel du marché, coût des facteurs de production, risques politiques, concurrence, infrastructure, etc., en fonction du secteur d'activité de l'entreprise considérée et de ses objectifs stratégiques ;
- Détermination de l'influence relative des critères retenus en fonction de leur importance respective, la pondération des critères étant nécessaire à l'agrégation des critères pour obtenir une note d'ensemble ;
- Evaluation des différents critères pour chacune des localisations en concurrence ;
- Pour chaque site, une note d'ensemble, produit du critère et de la pondération est ainsi obtenue et donne la hiérarchie des différents sites potentiels.

**Tableau 1 : Matrice de décisions multicritères de choix de localisation internationale.**

Critères	Pondération	Pays A	Pays B	Pays C	Pays Z
Critère 1	15				
Critère 2	10				
Critère 3	25				
Critère n	50				
<b>Total</b>	<b>100</b>				

Source : Amelon, J.-L et Cardebat, J.-M. les nouveaux défis de l'internationalisation, p 164.

## 1.2. Le timing de l'entrée sur le marché

La localisation étant sélectionnée, les questions du timing d'installation sont à approfondir. A quel moment l'entreprise doit-elle entrer sur le marché ? A quelle vitesse doit-elle se déployer sur ce marché ?

### 1.2.1. Décider du moment opportun d'entrée sur le marché

Selon le moment d'entrée sur un marché, on peut distinguer entre le *first mover* ou l'entreprise pionnière qui entre première sur le marché. L'entreprise suiveuse (*follower*), ou encore tardive, après que plusieurs entreprises se sont installées sur le même marché. L'entreprise pionnière qui s'installe en premier profite de certains avantages incontestables. En effet, elle impose son nom et sa marque, sur un marché à concurrence faible ou nulle. Cela n'est pas tout, le *first mover* réalise des économies d'échelle et abaisse la courbe d'expérience avant les concurrents. Dans certains cas, la première qui entre sur le marché intègre des plus ou des caractéristiques distinctives au produit, ce qui constituera un moyen de fidélisation du consommateur et une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents.

### 1.2.2. Décider du rythme du déploiement sur le marché

Le choix de la trajectoire vers l'internationalisation n'est pas indifférent. Quel doit être le rythme de déploiement de l'entreprise sur le marché ? Doit-elle se déployer sur le marché rapidement ou lentement ? Opter pour un déploiement rapide implique la mobilisation de

ressources financières, humaines, techniques importantes dont l'entreprise ne dispose pas toujours. Les opportunités sont souvent plus nombreuses que les ressources, mais certains valorisent mieux que d'autres les atouts de l'entreprise. Par ailleurs, mobiliser des moyens importants pour conquérir un marché étranger, ce qui est toujours aléatoire et risqué, peut se faire au détriment d'autres marchés qui peuvent être aussi prometteur. C'est pourquoi, les entreprises financièrement solides choisissent néanmoins une stratégie prudente et progressive qui leur permet de se familiariser avec le nouveau marché et ainsi de mieux répartir les risques. D'autres adoptent le principe d'un seul pays risqué à la fois<sup>50</sup>.

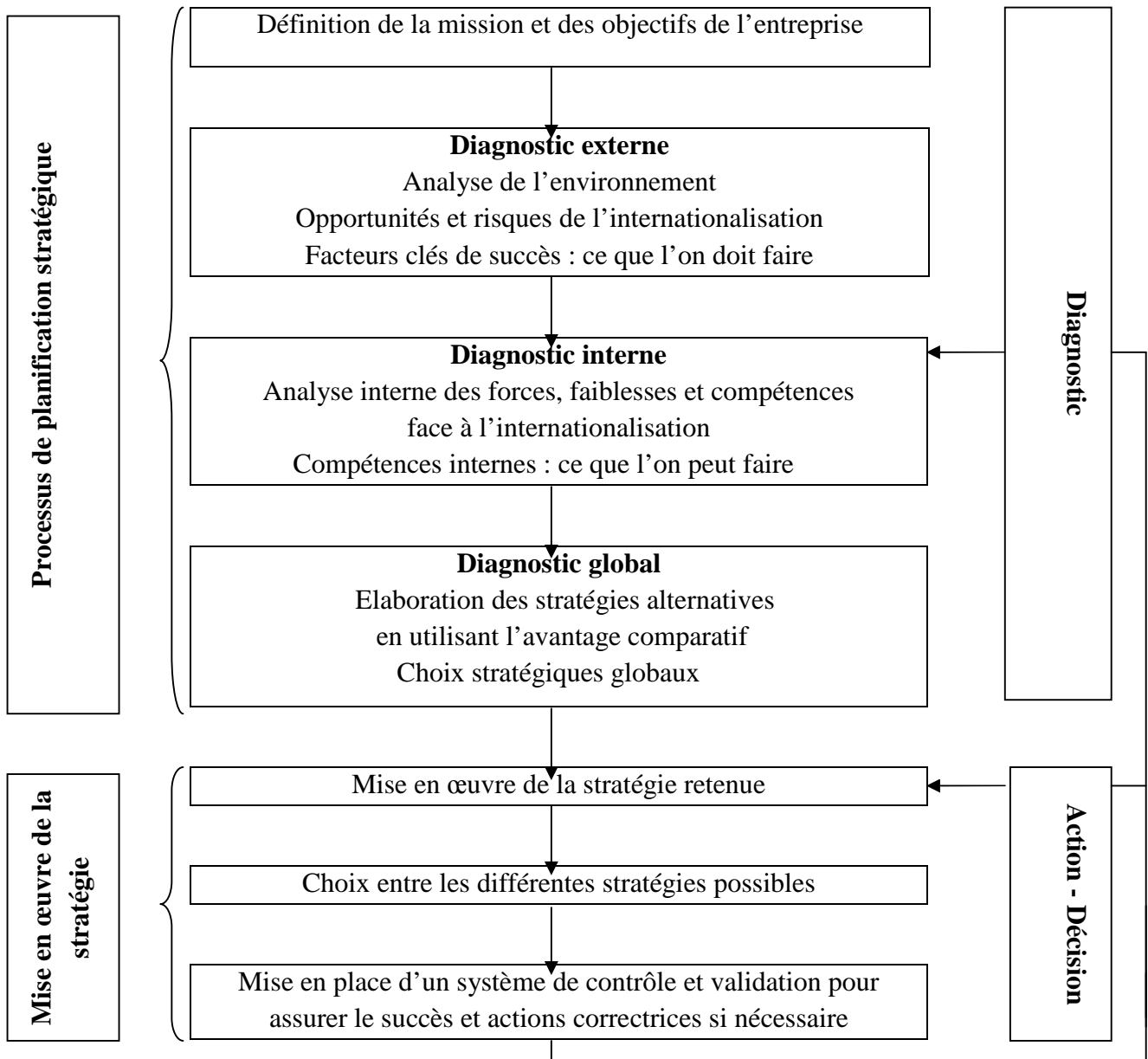
### **1.3. La formulation de la stratégie internationale**

La formulation de la stratégie internationale suit un processus séquentiel. Les outils d'analyse sont identiques à ceux utilisés pour élaborer une stratégie pour le marché domestique, sauf que la stratégie internationale est plus complexe en raison des différences politiques, juridiques, culturelles, financières mais aussi la diversité géographique des localisations, ou encore de la difficulté parfois à obtenir les informations au niveau de qualité désirée.

---

<sup>50</sup> AMELON, J.-L et CARDEBAT, J.-M. 2010. *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. pp 165-166.

**Figure 3 : Le processus de formulation de la stratégie internationale.**



Source : Amelon, J.-L et Cardebat, J.-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. p 174.

### 1.3.1. Le diagnostic externe

C'est au sein de cet environnement qu'il sera indispensable de déterminer quels sont les risques ou encore les opportunités pour l'entreprise. Il s'agit de mettre en évidence les facteurs externes à l'entreprise, qui jouent un rôle dans le fonctionnement de la firme et qui peuvent soit améliorer son état soit le détériorer. En étant consciente de la situation externe tant au niveau de son pays que de son secteur, l'entreprise se protège de tout effet de surprise

et s'offre la possibilité d'une action anticipative en harmonie avec ces contraintes liées à l'environnement. On distingue deux types d'environnement : le macro-environnement et le micro-environnement.

- **Le macro-environnement :**

Cet environnement est formé par l'ensemble des «variables globales » qui influence toute la société. Les effets des variables du macro-environnement sur l'entreprise en général et la PME en particulier sont jugés indirects. En effet, des variables comme l'état général de l'économie ou le climat politique général ont des effets indirects sur le fonctionnement des entreprises.

- **Le micro-environnement :**

Les acteurs du micro-environnement sont identifiés par l'existence d'une relation transactionnelle les liant à la PME. Souvent, ces relations sont caractérisées par l'établissement d'une communication. Ces acteurs peuvent être subdivisés en quatre groupes :

- Les acteurs de la filière où l'on trouve les acteurs qui font affaires avec la chaîne de valeur de l'entreprise en amont ou en aval. On y trouve les fournisseurs, les distributeurs, les sous-traitants, les acheteurs, les concessionnaires, les clients, ...
- Les acteurs du marché tel que les concurrents, les interlocuteurs, ...
- Les acteurs financiers tels que les prêteurs (banquiers et autres) et les actionnaires.
- Les acteurs institutionnels: les élus locaux, les différentes administrations qui sont en contact directe avec l'équipe dirigeante de la PME.

### **1.3.1.1.L'analyse du macro-environnement**

La méthode PEST est un outil complémentaire qui a pour but de préciser l'analyse de l'environnement en découpant celui-ci en quatre grands domaines :

- Politique ;
- Economique ;
- Socioculturel ;
- Technologique.

Il s'agit, pour l'analyste, d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable. Le tableau 2 fournit une check-list des éléments à prendre en compte. Tous les facteurs apparaissant dans cette liste ne peuvent pas être présents en même temps dans l'environnement de l'entreprise. Certains facteurs sont déterminants, alors que d'autres sont insignifiants. La méthode PEST consiste simplement à rassembler une masse d'information afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement.

**Tableau 2 : Les composantes de la méthode PEST.**

<b>Politique</b>	<b>Economique</b>
Politiques fiscales Stabilité politique et gouvernementale Réglementation de la concurrence Réglementations environnementales Droit du travail Protection des consommateurs Réglementation et restriction du commerce international.	Croissance économique Taux d'intérêt et politique monétaire Chômage Revenu disponible Inflation Cycle économique Confiance des consommateurs Dépenses publiques.
<b>Socioculturel</b>	<b>Technologique</b>
Répartition des revenus Démographie, croissance de la population, répartition par âge Mobilité sociale et du travail Changement de style de vie Niveau d'éducation Esprit d'entrepreneur Conditions de vie.	Dépenses publiques de R&D Taux de transfert de technologie Nouvelles découvertes et inventions Investissements publics et privés sur la technologie Vitesse de transfert de technologie Taux d'obsolescence.

Source : Amelon, J.-L et Cardebat, J.-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. p 176.

La méthode s'est ensuite enrichie des dimensions Environnement (pollution, sensibilité aux problèmes écologiques, aspects climatiques...) et Légale (lois, jurisprudence, règlements).

### 1.3.1.2.L'analyse du micro-environnement

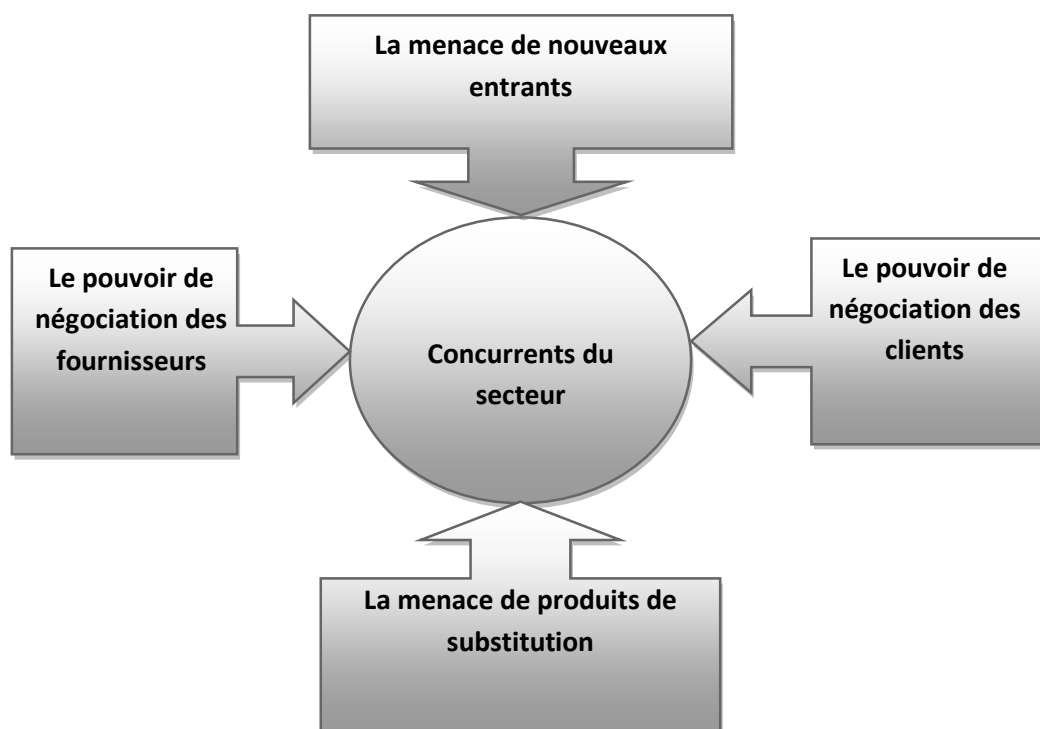
Le modèle des cinq forces de concurrence de M. Porter<sup>51</sup> est l'outil d'analyse stratégique employé pour identifier les forces qui commandent la concurrence au sein d'une activité :

- La **menace des nouveaux concurrents** s'apprécie en fonction de l'existence de barrières à l'entrée et de leur importance ;
- L'**intensité de la concurrence intra-sectorielle** est un jeu permanent, qui se renforce lorsque la croissance des ventes est faible, les concurrents de taille comparable et les produits faiblement différenciés, ce qui rend alors la fidélisation des clients difficile ;

<sup>51</sup> Deppe. A. *Cours Marketing international*. Université de picardie

- Le **pouvoir de négociation des fournisseurs** croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent, par exemple lorsque le produit est spécifique et indispensable pour le client, que les coûts de changement de fournisseurs sont élevés pour le client ou qu'il n'existe pas de produits substituables à ceux du fournisseur ;
- Le **pouvoir de négociation des clients** est renforcé lorsqu'il y a concentration relative des clients, que les produits sont faiblement différenciés et que le coût de changement de fournisseurs est faible pour le client ;
- La **menace de produits substitués** existe si les besoins peuvent être satisfaits par des prestations, des produits différents, le plus souvent nouveaux.

**Figure 4 : les cinq forces de Porter**



Source : Amelon, J.-L et Cardebat, J.-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. p 178.

## **Section 2 : Stratégies d'entrée sur les marchés internationaux**

C'est la formulation stratégique qui définit les modes d'entrées sur les marchés étrangers, toutefois la manière dont l'entreprise envisage d'opérer sur ces marchés sera déterminée en fonction de ses moyens et de ses objectifs.

Dans la phase initiale du processus d'expansion internationale des PME, le mode d'entrée sans engagement en capital reste le moyen le plus privilégié pour la plupart d'entre elles puisqu'il est peu coûteux et comporte moins de risques, ce sont les stratégies d'exportation et les stratégies d'accord qui sont les plus répandues.

### **2.1. Les stratégies d'exportation**

Il existe différentes formes d'exportation, celles-ci sont cependant choisies en fonction des ressources et la capacité des PME à s'accroître et la manière dont elle va pénétrer le ou les marchés choisis, on distingue ; l'exportation indirecte, l'exportation directe et l'exportation concertée ou associée.

#### **2.1.1. l'exportation indirecte**

L'exportation indirecte consiste à confier la vente des produits et services à un tiers ; la fonction de commercialisation y est sous traitée. Autrement dit, c'est l'action par laquelle une entreprise vend des produits sur un marché étranger sans avoir le contrôle sur le marché de destination, la firme fait référence à la connaissance et l'expérience d'un intermédiaire commercial, pour bénéficier d'une structure de réseau de distribution mis en place par ce dernier, en revanche cette démarche peut s'avérer peu coûteuse mais elle implique un contrôle réduit.

Il existe plusieurs types d'intermédiaires commerciaux :

##### **a) l'importateur**

C'est un commerçant indépendant, il achète les produits de l'exportateur pour les revendre ensuite en son nom, pour son compte et à ses risques sur les marchés où il est implanté, il se rémunère en prélevant une marge sur les ventes. Il prospecte et facture sa propre clientèle et prend en charge la politique commerciale, le service après vente et l'administration des ventes locales<sup>52</sup>.

L'importateur s'occupe de toutes les activités nécessaires à la vente à savoir ; prospection, distribution, stockage, organisation et animation du réseau de vente, publicité, participation à des manifestations commerciales, SAV.

---

<sup>52</sup> LEGRAND, G et MARTINI, H. (2008). *Commerce international*. Paris. Edition : Dunod. P 68.



## **b) le concessionnaire**

C'est un commerçant indépendant, qui commercialise les produits du concédant sur un marché étranger et se rémunère par une marge bénéficiaire, on le qualifie souvent d'importateur exclusif grâce à l'exclusivité de distribution sur la zone que l'exportateur lui octroie.

Cette exclusivité est généralement réciproque, le concessionnaire s'engageant à ne pas distribuer de produits concurrents sur la zone, cela assure une meilleure maîtrise de la politique commerciale au concédant grâce à l'information qu'il reçoit sur le marché étranger, le concessionnaire prend aussi à sa charge tout ou partie de plusieurs services, comme le service après vente et la promotion des produits. En contre partie, le concédant s'engage à lui offrir des conditions favorables à la commercialisation, lui assure un approvisionnement régulier, l'informe sur les caractéristiques des produits sur le marché, du comportement des clients ciblés.

De plus, le concédant partage les risques du concessionnaire et sa participation aux frais de manifestations commerciales et aux frais de publicité<sup>53</sup>.

## **c) Les sociétés de commerce international (SCI)**

Ce sont des sociétés constituées d'experts en commerce international et travaillent pour des sociétés exportatrices ou importatrices ne disposant pas de réseaux commerciaux correspondants liés à leurs activités. Le recours à une société du commerce international est intéressant lorsque le coût global de la transaction justifie un profit supérieur. Elles offrent à l'exportateur tout leur savoir faire, leur expérience et leur maîtrise de la politique commerciale à l'étranger, ce qui permet d'évaluer les chances de succès des produits sur un marché étranger.

Spécialisées généralement par zones géographiques ou par famille de produits, les SCI sont très répandues dans certains pays comme le Japon (connues sous le terme de « Sogo Shosha »), le Brésil, la Turquie, la Thaïlande, la France et les pays-bàs<sup>54</sup>. Leur fonction est d'acheter pour leur propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revendent à leur propre nom sur les marchés étrangers en y appliquant des marges voulues.

## **d) Les sociétés de gestion export (SGE)**

La société de gestion export est une société de services indépendante qui assure l'ensemble des fonctions des services export d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de mandat. Elles offrent des services commerciaux (prospection, suivi commercial) et administratifs (facturation, relance, logistique, douane...)<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> GRAICHE, L. (2012). *Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : objectifs et stratégies*. P 82.

<sup>54</sup> AMELON, J.-L et CARDEBAT, J.-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. p 196.

<sup>55</sup> LEGRAND, G et MARTINI, H. (2008). *Commerce international*. Edition Dunod. Paris. P 68.

La SGE agit au nom de l'exportateur et son activité s'inscrit plutôt dans la durée. La rémunération prévue au contrat est constituée pour partie par un abonnement mensuel fixé à l'avance et d'une commission sur les ventes. Elles sont généralement spécialisées géographiquement et par famille de produits.

La formule permet de répondre aux besoins d'entreprises qui ne disposent pas des compétences nécessaires pour assurer leur développement export.

### **2.1.2. L'exportation directe**

Dans le cas de l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de ses activités commerciales (négociation, conclusion de contrats, lien directe avec les clients...) et assume toute seule les risques qu'engendrent ses activités à l'étranger. Cette forme d'exportation représente l'avantage d'acquérir une première expérience sur le marché étranger et se familiariser avec le client, et les pratiques réglementaires sans avoir à supporter des coûts d'intermédiation, ce qui lui permet de réaliser des marges bénéficiaires. Ceci ne signifie pas que l'engagement de l'entreprise étant nul. Au contraire, une importante mobilisation des ressources internes s'avère nécessaire, en matière de logistique, administrative, commerciale, juridique, sans oublier le nécessite de la mise en place d'un stock dans le pays cible.

L'exportation directe peut être faite, soit par une vente directe, avec un représentant salarié ou un agent commissionné.

#### **a) Vente directe**

L'entreprise choisit de vendre directement sans avoir recours à une force de vente locale. Elle traite directement la demande étrangère depuis son pays d'origine, soit dans le cas de réponse à des appels d'offre internationaux, soit dans le cas de la vente à distance (commerce électronique par exemple), soit après une participation à un salon ou à une campagne de communication. L'entreprise prend donc elle-même en charge, quand le nombre de clients reste limité, la vente, la livraison et la facturation sur le marché export à partir de son territoire national sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place (le personnel de l'entreprise doit être formé et très qualifié), soit en répondant à un appel d'offre international, soit en participant à des manifestations commerciales organisées à l'étranger (foires, salons,...), soit en utilisant les techniques de communication à distance (marketing direct, Internet, ...)<sup>56</sup>.

#### **b) Représentant salarié**

L'entreprise délègue de façon permanente sur le marché un ou plusieurs représentants commerciaux. Le représentant salarié est une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail, ce qui crée un lien de subordination. Le représentant, salarié de l'entreprise, est soumis à l'autorité de la hiérarchie à laquelle il rapporte au sein de l'entreprise.

En matière de recrutement, trois solutions sont possibles<sup>57</sup> :

- **L'expatriation d'un salarié de l'entreprise** : l'avantage est qu'il connaît l'entreprise

<sup>56</sup> AMEZIANE, L. (2014). *Le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : analyse du cas de Samsung Electronics*. P 67.

<sup>57</sup> AMELON, J.-L et CARDEBAT, J.-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. p 194.

Et que celle-ci le connaît ;

- Le **recrutement d'un vendeur originaire du pays de l'entreprise** qui sera expatrié après avoir été formé aux spécificités de l'entreprise. C'est normalement un professionnel. L'idéal est qu'il connaisse le pays cible. Le risque est celui lié à tout recrutement ;
- Le **recrutement d'un local** du pays cible que l'entreprise se charge de former. Il présente l'avantage de connaître le pays cible ; en revanche, l'inconvénient est qu'il ne connaît ni l'entreprise ni ses équipes. Le risque de recrutement est plus élevé de même que le risque de management.

Le choix est fonction du souhait de l'entreprise d'avoir quelqu'un originaire de son pays, ce qui facilite la communication et le management ou bien local qui connaît le marché du pays mais qui pourra être moins facile à manager. Certaines entreprises font le choix dans un premier temps d'un expatrié qui recrutera et formera par la suite un collaborateur local.

La rémunération du représentant est constituée d'un salaire fixe généralement complété d'un intéressement lié aux ventes réalisées. Le représentant salarié est exclusif et ne travaille que pour l'entreprise dont il est le salarié.

Les fonctions principales du représentant sont la recherche et la vente pour le compte de l'entreprise. Parfois, il aura aussi le pouvoir de conclure dans la limite du montant d'une délégation ; au-delà, acceptation de commandes se fera par l'entreprise elle-même. Il doit également informer l'exportateur de l'évolution du marché (concurrence, consommateurs, etc.).

La formule est adaptée aux entreprises qui veulent maintenir un contrôle total sur leur politique commerciale dans le pays sans être en mesure, du moins à ce stade de leur internationalisation, d'avoir une structure de type succursale ou filiale.

### c) **Agent commissionné**

Un agent commissionné peut être une personne physique ou morale qui agit au nom et pour le compte et aux risques de l'entreprise qui le mandate. Il est caractérisé par son indépendance et une liberté d'organiser son activité. Il est rémunéré par des commissions proportionnelles à son chiffre d'affaires, et bénéficie d'une exclusivité sur la zone qui lui est confié. Mais il peut aussi représenter plusieurs entreprises qui ne sont pas concurrentes.

Sa mission principale est la prospection, la recherche de clients et la vente pour son mandant. Elle est aussi d'informer l'exportateur sur le marché : évolution de la demande, concurrence, produits nouveaux, etc. Parfois, la mission pourra être élargie au suivi du recouvrement clients, à la gestion du stock, la gestion de la clientèle ou encore à l'organisation du service après vente<sup>58</sup>. Cependant, il faut signaler que l'exportateur reste

---

<sup>58</sup> BOUVERET-RIVAT. C et MERCIER-SUISSA. C. PME : *Conquérir des parts de marché à l'international*. Edition ; Dunod, Paris, 2010, p. 13.

maître de la politique commerciale : fixation des prix, conditions de paiement, conditions générales de vente. Il reste d'ailleurs le seul responsable auprès du client.

Le succès de la formule est étroitement lié à la qualité de l'agent. La sélection est de ce fait une étape cruciale pour laquelle l'entreprise s'informerait et vérifierait auprès de la clientèle, postes d'expansion économique, autres entreprises, les références de l'agent. La relation avec l'agent commercial est formalisée par un contrat.

### **2.1.3. L'exportation concertée ou associée**

Avec l'exportation concertée, plusieurs entreprises de même nationalité ou de nationalités différentes mettent en commun leurs systèmes d'exportation afin de bénéficier des effets de synergies. Elle se présente sous deux formes. Le groupement d'exportateurs (groupement d'intérêt économique), et le portage, appelé aussi *parrainage*, *piggy-back*, ou encore *exportation kangourou*.

#### **a) Les groupements d'exportateurs**

Un groupement d'exportateurs est la mise en commun par plusieurs entreprises, non concurrentes, de tout ou partie de leurs activités d'exportation. Plusieurs formes de groupements existent, auxquels des fonctions relativement différentes sont assignées, elles peuvent être liées à l'information, la prospection, la vente, le conseil, le lobbying, ou la création de bureaux d'achat.

#### **b) Le portage**

Le portage ou *piggy-back*, est une forme d'alliance internationale dans laquelle une grande entreprise (entreprise porteuse) aide une PME exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits (complémentaires et de bonne qualité) sur le marché étranger où elle est implantée.

L'entreprise porteuse se rémunère en faisant payer une partie de ses coûts logistiques à l'entreprise portée et prélève une redevance (pourcentage des ventes).

Pour ce faire, l'entreprise porteuse met à la disposition de la PME sa propre structure : filiale, réseau commercial, force de vente, logistique, etc. Elle l'assiste en la conseillant dans la recherche de clients, étude de marché, et lui fait bénéficier aussi de sa connaissance du marché ainsi que de sa notoriété<sup>59</sup>.

En pratique, le portage reste assez peu utilisé. Les quelques grands groupes qui ont créé des structures pour aider d'autres entreprises sur certains marchés ciblés valorisent le plus souvent leur expertise sous forme de conseil ou d'assistance plutôt que dans des formules de portage.

La solution du portage est adoptée aux nouveaux exportateurs ou pour tester des nouveaux marchés. L'exportation directe, indirecte ou concertée, présente l'inconvénient de

---

<sup>59</sup> BOUVERET-RIVAT, C. op.cit, p.16.

ne pas assurer de présence permanente de l'entreprise à l'étranger, ce que permet la constitution de réseaux à l'étranger.

## **2.2. Les stratégies d'accord**

Elles sont liées au transfert de savoir faire, on distingue trois formes :

### **2.2.1. Les transferts internationaux de technologie**

Dans ce cas, l'entreprise s'engage à vendre son savoir faire, accompagné des plans, des outils de production, une assistance technique, d'un mode d'emploi et une formation du personnel. C'est un moyen rapide et peu coûteux pour une entreprise qui veut s'implanter sur un marché sans subir les risques que ça engendre, parfois le transfert de technologie est imposé par les pays en développement qui ne disposent pas de technologie, et dans certains domaines comme le domaine militaire, et aéronautique, ou encore dans certains pays où le transfert de technologie fait partie intégrante du contrat. La rémunération se fait, soit par le versement d'une somme forfaitaire, soit par des redevances proportionnelles aux chiffres d'affaires, soit une combinaison des deux. Le transfert de technologie peut se faire dans le cadre d'une cession de licence ou de brevets, d'une franchise industrielle, de contrats de vente clé en main, et de joint-venture technique. Les transferts de technologies représentent parfois le risque d'une concurrence à long terme, surtout si celle-ci arrive à maîtriser mieux les coûts.

### **2.2.2. La licence**

Le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire en retour d'une rémunération. La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger.

### **2.2.3. La franchise commerciale internationale**

La franchise commerciale ou franchise de distribution est un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits ou de services par lequel le franchiseur concède à un franchisé (commerçant indépendant), moyennant une rémunération (droits d'entrée fixes et redevance annuelle d'exploitation), le droit exclusif, sur une zone géographique définie, d'utiliser certains droits de propriété industrielle (nom commercial, enseigne commerciale, marque, logo, dessins et modèles, droits d'auteurs...).

En contrepartie, le franchiseur apporte son savoir-faire commercial, fournit une assistance commerciale et technique continue (aide à la vente, aide à la mise en place du service après-vente, assistance dans la recherche et l'aménagement du point de vente, fourniture de documentation, conseils en gestion administrative et financière...) et a une obligation d'approvisionner le franchisé<sup>60</sup>.

L'entreprise dispose de deux formules pour organiser ses relations avec le franchisé :

---

<sup>60</sup> KAHN. M. (2002). *Franchise et partenariat*. Edition Dunod. Paris.

- a) **Accord master franchise** : accord entre le franchiseur et un franchisé principal ou un master franchisé qui bénéficie du droit de sous-franchiser le concept dans un périmètre géographique défini. Le master franchisé représente un relais entre le franchiseur et le franchisé, les contrats de franchise sont passés entre le master franchisé et les franchisés.
- b) **Franchise directe** : le franchiseur anime lui-même directement le réseau des franchisés dans les pays d'accueil. Les accords sont donc conclus directement entre le franchiseur et les franchisés ?

La franchise internationale reste une formule avant tout réservée aux exportateurs possédant un savoir faire reconnu, codifiable et transférable à l'étranger. Elle n'est pas véritablement accessible aux produits et aux marques qui n'ont pas encore fait la preuve de leur succès. Un exemple bien connu de franchise est celui de Mc Donald's.

## Conclusion

La stratégie d'internationalisation des PME est une étape cruciale et compliquée dans le parcours d'une PME. Pour se hisser dans le rang des grandes entreprises et s'imposer dans un environnement qui se caractérise par une concurrence rude et très agitée, divers efforts et moyens sont nécessaires ; l'équipe dirigeante doit sélectionner les marchés attractifs et connaître leurs spécificités, déterminer le moment opportun de l'entrée sur le marché ou les marchés choisis et la manière dont elle pénètre ce dernier.

La formulation de la stratégie d'internationalisation est l'étape où la PME trace ses objectifs et analyse le degré de faisabilité et de concrétisation de l'opération comme elle doit identifier les risques et opportunités tant au niveau interne et externe afin d'assurer le succès et de proposer les actions rectificatives en cas de besoin.

Quant au mode d'entrée ou de pénétration sur les marchés internationaux, cela doit être conforme et adéquat avec les objectifs de la PME et les moyens dont elle dispose tout en garantissant le bon fonctionnement de ses opérations ; pour une PME le mode le plus communément utilisé est l'exportation puisqu'elle est moins risquée et peu coûteuse.

# Chapitre III

---

## **Chapitre 3 : Aperçu des PME en Algérie, en Turquie et en Corée du sud**

### **Introduction**

A l'heure de la mondialisation, les économies en transition et en développement, s'articulent autour de la promotion et du développement des PME. Celles-ci, jouent un rôle particulièrement important. Elles constituent dans ces économies une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation.

Selon une étude de l'OCDE en 2012, les PME génèrent plus de 55 % du PIB et plus de 65 % du nombre total d'emplois dans les pays à revenu élevé. Elles génèrent plus de 60 % du PIB et plus de 70 % du nombre total d'emplois dans les pays à faible revenu, et plus de 95 % du nombre total d'emplois et environ 70 % du PIB dans les pays à revenu intermédiaire.

Conscients du rôle important des PME dans le processus du développement, plusieurs pays se sont engagés dans des politiques de promotion et d'aide à la création des PME. A l'instar de ces pays, nous citons l'Algérie, la Turquie et la Corée du sud.

Dans ce chapitre, nous voulons analyser brièvement les caractéristiques et les spécificités des PME dans ces trois pays. Dans le but de mieux cerner les facteurs clés du succès de la Turquie et de la Corée du Sud, il sera composé de trois sections : la première sera consacrée aux PME algériennes, la seconde fera l'objet d'analyser les PME turques, quant à la dernière section, elle étudiera les PME sud coréennes.

### **Section 1 : Les PME en Algérie**

Le développement important du nombre des entreprises privées en Algérie est dû à l'ouverture économique à partir 1989. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

La volonté d'ouverture de l'économie et la nouvelle politique de promotion de l'investissement est à l'origine de l'adoption du code des investissements en 1993, par conséquent, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les statistiques confirment que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code.

Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2002. La tendance à la croissance du nombre des entreprises connaît une évolution positive fin 2013 (+8,81%)<sup>61</sup> et semble se confirmer pour les années à venir selon le ministère de la PME.

Le secteur privé est devenu prédominant au sein de l'économie dans la plupart des secteurs. Ainsi, à la fin de l'année 2013, les PME privées et l'artisanat représentaient 99,93% du total des entreprises<sup>62</sup>. Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté; la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le

---

<sup>61</sup> Bulletin d'information statistique de la PME : Données du 1<sup>er</sup> semestre 2013

<sup>62</sup> Idem



nombre de créations a plus que doublé, mais il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible.

## **1.1.PME, état des lieux**

Depuis le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché, l'Algérie connaît de grandes mutations de son environnement économique, ce qui a conduit le pays vers une libéralisation des démarches entrepreneuriales et la création de plusieurs PME évoluant dans différents secteurs particulièrement dans le secteur privé.

### **1.1.1. Définition de la PME en Algérie**

L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur les PME, en Juin 2000<sup>63</sup>, et défini les différents types d'entreprises comme suit : « *la moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.*

*La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars ».*

### **1.1.2. Evolution de la population des PME**

Le secteur des PME connaît en Algérie un essor remarquable depuis les réformes économiques engagées vers la fin des années 80, favorisé par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides, de réglementation et de mise à niveau. La promulgation du code des investissements en 1993 et la création de l'APSI (agence pour la promotion et le soutien à l'investissement) remplacée par l'ANDI en 2001 (agence nationale pour le développement de l'investissement) et de l'ANSEJ (agence nationale de soutien à l'emploi de jeunes) en 1998 sont en grande partie, à l'origine de la prolifération du tissu de petites et moyennes entreprises. Ces agences, et d'autres, accordent des avantages fiscaux, douaniers et financiers aux projets répondant à certains critères, qui semblent aiguïser l'esprit d'entrepreneuriat. Les données disponibles indiquent que près de 75 % des PME recensées en 2005 ont été créées après le nouveau code des investissements de 1993 et que plus de 35 % ont été créées durant la période (2000-2005)<sup>64</sup>. Durant la période 1995-2000 la population des PME a vu son nombre s'accroître de 22 %. Les créations sont de plus en plus

---

<sup>63</sup> REDOUANE. A. *Développement des PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l'Algérie*. Mémoire de magister ; faculté de SEGC Université de Bejaia. 2009.

<sup>64</sup> ASSALA. K : *PME en Algérie : de la création à la mondialisation*. 8<sup>ème</sup> CIFEPME. L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26 et 27 Octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse. P 2.

nombreuses ; durant l'année 2007 il y a eu 34 192 nouvelles PME soit un taux de croissance annuel de l'ordre de 9 %<sup>65</sup>.

L'augmentation des créations de PME est un phénomène visible dans l'environnement économique national. Selon le Ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement, jusqu'au premier semestre 2013, la population des PME, dans ses principales composantes (PME privées, PME publiques et activités artisanales) s'élève à 747 934 unités avec un taux de croissance de 8,81 % par rapport à l'année 2012.

**Tableau 3 : Evolution des PME en Algérie (1<sup>er</sup> semestre 2012 – 1<sup>er</sup> semestre 2013)**

Nature des PME	Nombre de PME 1 <sup>er</sup> semestre 2012	Nombre de PME 1 <sup>er</sup> semestre 2013	Evolution	
			En nombre	En %
PME privées	532 702	578 586	45 884	17,74
PME publiques	561	547	-14	-2,50
PME artisanales	154 123	168 801	14 678	9,52
Total	687 386	747 934	60 548	8,81

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME (2013) du ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement.

Les entreprises privées forment la composante majeure de la population du secteur des PME (77,36 %) ; leur nombre total s'élève à 578 586. La dynamique de cette catégorie d'entreprises s'est traduite par une croissance (1<sup>er</sup> semestre 2012 – 1<sup>er</sup> semestre 2013) de 45 884 entreprises, soit un taux d'évolution de l'ordre de 17,14. Au premier semestre 2013, il y a eu : 34 811 nouvelles créations de PME, 3 962 réactivations (après arrêt temporaire) et 2 661 radiations.

Par ailleurs, et contrairement aux PME privées, les PME publiques connaissent une baisse, puisqu'au premier semestre 2013, leur nombre a diminué de 14 unités par rapport au premier semestre 2012, passant ainsi de 561 à 547 unités.

### 1.1.3. L'environnement des affaires

La liberté d'investir n'a été consacrée qu'en 1993 par le code des investissements, qui a accordé plus d'avantages pour les investisseurs. En 2001<sup>66</sup>, des textes majeurs ont été adoptés, encourageant le développement de l'investissement privé, national et étranger. Des mesures ont été prises se traduisant par une baisse significative de taxes, de redevances fiscales et de charges sociales, ainsi qu'un assouplissement des procédures administratives de création d'entreprises. Une Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI) a été créée en 2001 pour faciliter l'application des nouvelles dispositions tout en offrant des

<sup>65</sup> Bulletin 2007 du Ministère des PME et de l'artisanat

<sup>66</sup> MIMOUNI. Y. *Le développement des PME et la bonne gouvernance. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en gouvernance des entreprises.* Université Tlemcen. 2012.

avantages aux nouveaux investisseurs. Si le cadre réglementaire assoupli a permis l'essor du secteur privé, la réforme de l'administration, du droit des affaires, de la fiscalité restent inachevées et trop lentes pour répondre aux impératifs de la nouvelle structure du marché<sup>67</sup>. La lourdeur et la complexité des formalités administratives rebutent encore un bon nombre d'entrepreneurs qui sont confrontés à de nombreux problèmes pratiques tels que:

- **Le secteur bancaire** : largement dominé par le secteur public ;
- **Le secteur des assurances** : une dizaine de compagnies privées ont été créées, sans compter les agences qu'elles sont agréées, mais leur activités sont encore en deçà des possibilités du marché, en grande partie à cause d'un environnement institutionnel encore trop instable ;
- Fausse déclaration des activités des entreprises privées à cause du système fiscal inadéquat qui les contraint à éviter le système bancaire.

#### 1.1.4. La pratique des affaires

L'ouverture économique du pays, au début des années 90, s'est faite sous la pression du FMI, suite à une crise économique majeure, doublée d'une crise politique très grave. La libéralisation du marché, dans un climat désorganisé, a entraîné une montée inquiétante de deux phénomènes :

- L'économie informelle et la criminalité économique<sup>68</sup> : Faute d'un contrôle systématique de l'Etat sur les activités économiques et d'une législation appropriée aux nouveaux mécanismes introduits par l'économie de marché, une multiplication de petites activités informelles, se concentrant surtout dans le petit commerce et les services, sont apparues comme mode de survie dans un marché de l'emploi en crise ;
- comportements illégaux d'agents économiques se sont développés sur le marché (fraude fiscale, corruption, détournement de fonds publics, etc.). L'absence d'un environnement juridique et institutionnel adapté à la période particulière de transition à l'économie de marché semble être un facteur favorisant le développement de l'économie informelle comme le montre certaines études.

Des entreprises créées dans le respect du cadre légal (respect des modalités administratives, registre de commerce, etc.) usent de procédures illégales dans l'exercice de leur activité, souvent avec la complaisance de certains agents de l'Etat.

---

<sup>67</sup> MIMOUNI. Y. *Le développement des PME et la bonne gouvernance*. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en gouvernance des entreprises. Université Tlemcen. 2012.

<sup>68</sup> SMADI. L. *Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME*. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en génie industriel. Université de Batna. 2010.

## **1.2. Les principales mesures adoptées en faveur des PME en Algérie**

Un ensemble d'institutions, d'organismes et de programmes est mis en place depuis le début des années 1990, en vue d'assurer la promotion et le développement de la PME en Algérie. Dans ce qui suit, nous allons mettre l'accent sur les organismes d'accompagnement aux investisseurs à l'export.

### **1.2.1. L'office de promotion des exportations (PROMEX)**

PROMEX est créé par le décret exécutif n°96-234 du 1<sup>er</sup> Octobre 1996. Cet office est un organisme public à caractère administratif<sup>69</sup>. Ses missions se résument autour de l'information commerciale seulement. Il est chargé de :

- Contribuer à la mise en place des stratégies de promotion du commerce extérieur en analysant toutes les données de l'offre algérienne ;
- Animer des actions de valorisation et de promotion des échanges extérieur, notamment les échanges hors hydrocarbures ;
- Identifier et analyser les différentes situations structurelles et conjoncturelles des marchés extérieurs afin d'accroître les débouchés aux produits algériens et faciliter les procédures d'importation aux opérateurs ;
- Constituer et gérer les réseaux d'informations commerciales concernant le commerce extérieur de l'Algérie et de ses partenaires ;
- Assister les opérateurs économiques en diffusant l'information sur les normes en vigueur dans les opérations de commerce international ;
- Mobiliser une assistance technique par le biais de la réalisation d'études prospectives dans le domaine du commerce international.

### **1.2.2. La compagnie algérienne de garantie des exportations (CAGEX)**

Créée par le décret n°96-235, le 02 Juillet 1996. C'est une société par actions dont les actionnaires sont les compagnies d'assurances (SAA, CAAR, CAAT, CNMA et CCR). Sa mission principale est la couverture des principaux risques encourus pendant le déroulement des opérations d'exportation et la garantie des paiements en cas de financement.

Ces risques peuvent être des risques d'interruption de marchés, de fabrication, de non rapatriement du matériel et produits exposés et ce à travers l'assurance crédits exportation, l'assurance crédit domestique, la coassurance et la réassurance.

Enfin, la CAGEX dispose de toutes les informations sur tous les assurés (natures des fabrications, financement, commercialisation, chiffre d'affaires, personnel, expériences dans les exportations). Cet ensemble d'informations lui permet de déterminer pour chaque assuré le taux de la prime à appliquer sur les opérations à couvrir<sup>70</sup>.

---

<sup>69</sup> [www.promex.dz](http://www.promex.dz)

<sup>70</sup> [www.cagex.dz](http://www.cagex.dz)

### **1.2.3. La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI)**

La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI)<sup>71</sup> est un organisme de l'Etat à caractère commercial et industriel. En concertation avec les pouvoirs publics, elle s'en charge des intérêts professionnels des milieux d'affaires. Les actions confiées à cet établissement sont :

- La mise en place d'une base de données concernant l'ensemble des entreprises algériennes ;
- La recherche de partenaires étrangers à travers le bureau de rapprochement des entreprises créé par l'UE ;
- Assurer la formation des personnels des entreprises ;
- Assurer la certification des différents documents commerciaux ;
- L'assistance et le conseil dans le domaine fiscal, douanier ;
- Organiser des missions commerciales à l'étranger, de rencontres entre hommes d'affaires algériens et étrangers ;
- Publication des bulletins d'information et de statistiques.

### **1.2.4. Le fond spécial de promotion des exportations (FSPE)**

C'est la loi de finance de 1996 qui a institué ce fonds. Sa mission est de faire bénéficier les exportateurs de l'aide de l'Etat consacrée à certaines opérations telles que l'étude des marchés extérieurs, la participation aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger.

### **1.2.5. La société algérienne des foires et expositions (SAFEX)**

La (SAFEX)<sup>72</sup> est une société par actions. Elle est issue des différentes modifications apportées le 24 Décembre 1990 à l'ONAFEX (Office National Algérien des Foires et Expositions). Elle a pour objet de contribuer au développement et à la promotion des activités commerciales. Elle est chargée également :

- D'accorder une assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international grâce au développement des différentes relations avec des partenaires étrangers et l'organisation de rencontres professionnelles ;
- De participer à la promotion des échanges commerciaux par l'organisation des foires et salons spécialisés en Algérie et à l'étranger.

En résumé, malgré la mise en place et le développement de ces différents organismes de promotion des exportations, la diffusion de l'information au profit des opérateurs économiques nationaux a enregistré un déficit énorme et pourtant la mission principale en commun par rapport à ces différents organismes est la mise en place d'une banque de données concernant l'ensemble des opérateurs exerçant dans le commerce extérieur algérien.

---

<sup>71</sup> Instituée par le décret exécutif n° 96-94 du 03 mars 1996.

<sup>72</sup> [www.safex.dz](http://www.safex.dz)

### 1.3.L'internationalisation des entreprises en Algérie

#### ➤ Le commerce extérieur en Algérie

Les résultats globaux obtenus en matière des réalisations des échanges extérieurs de l'Algérie pour l'année 2014 font ressortir un excédent de la balance commerciale de 4,63 milliards de dollars US<sup>73</sup>, soit une diminution de 53,49% par rapport à celui enregistré durant l'année 2013. Cette tendance s'explique simultanément par une hausse des importations et une baisse des exportations enregistrées durant la période suscitée.

Les importations Algériennes ont augmenté de 6% par rapport à l'année 2013<sup>74</sup>, passant de 55,03 milliards de dollars US à 58,33 milliards de dollars US.

Les hydrocarbures ont représenté l'essentiel de nos exportations à l'étranger durant l'année 2014 avec une part de 95,54% du volume global des exportations, et une diminution de 4,47% par rapport à l'année 2013.

Les exportations hors hydrocarbures, qui restent toujours marginales, avec seulement 4,46% du volume global des exportations soit l'équivalent de 2,81 milliards de Dollars US, ont enregistré une augmentation de 39,52% par rapport à l'année 2013.

#### ➤ Les entreprises algériennes qui s'implantent à l'étranger

La nouvelle réglementation de la Banque d'Algérie ouvre désormais la possibilité aux opérateurs algériens d'investir à l'étranger. La loi sur la monnaie et le crédit consacrait cette liberté. Mais rares sont les sociétés algériennes qui ont pu, ces dernières années, obtenir le feu vert de la Banque centrale pour s'implanter à l'étranger<sup>75</sup>.

Aujourd'hui, il existe des pionniers : Sonatrach et Cevital ayant des actifs à l'international. Suit un groupe d'entreprises privées qui, depuis plusieurs années, exportent leurs marchandises à l'étranger. Certaines ont déjà leurs comptoirs commerciaux notamment en Tunisie. La nouvelle législation sur l'investissement à l'étranger leur permet d'aller plus loin : prise de participation dans une société à l'étranger, création de succursale, de bureau de liaison.

Bémol, l'Algérie, dans ce domaine, reste très en retard par rapport à ses pays voisins. La nouvelle réglementation consacre en fait une ouverture partielle. Ses conditionnalités, qui manifestent une attitude prudentielle par rapport au risque de fuite de capitaux, de blanchiment d'argent et autres manœuvres irrégulières, restreignent l'éligibilité des opérateurs nationaux au transfert de capitaux destinés à l'investissement à l'étranger. Il faut d'abord être exportateur et avoir cumulé des montants à l'exportation assez conséquents pour pouvoir saisir des opportunités d'acquisition d'entreprises en faillite à l'étranger.

En dépit des limites de cette réglementation, des entreprises comme NCA et Condor envisagent de s'implanter en Afrique, en particulier au Soudan et au Bénin. Leur activité d'exportation en Afrique servira de tremplin à leurs investissements sur le continent Noir. Cevital, elle, à travers la reprise en France de sociétés en faillite, compte acquérir le savoir-

<sup>73</sup> Rapport CNIS, Période : 1er Trimestre 2014.

<sup>74</sup> Idem

<sup>75</sup> REMOUCHE, K. Ces entreprises algériennes qui s'implantent à l'étranger. *Liberté*, n°6795, P 09. (2014).

faire, s'ouvrir à de nouveaux marchés et consolider sa plateforme de production locale. La voie est donc ouverte pour un nombre plus important d'entreprises privées d'assurer leur croissance à travers des implantations ou des investissements à l'étranger. Mais sans un accompagnement de l'État pour faciliter ces opérations, il est vain de s'attendre à un développement rapide des entreprises nationales à l'étranger.

➤ **La part des PME dans le commerce extérieur**

En plus du nombre très restreint de ces entreprises qui s'implantent à l'étranger, la part des PME reste à l'écart ou presque nulle, c'est une réalité que les PME algériennes sont peu engagées sur les marchés étrangers. Le volume des exportations globales hors hydrocarbures arrive à peine à franchir le cap de deux milliards de dollars/an, et les PME n'y contribuent qu'en partie. Les quelques données disponibles indiquent que la portée internationale des PME algériennes est très réduite ; leurs part dans les exportations n'a représenté en 2007 que 2,21 %, soit 133,2 millions US sur un montant total de 601,63 millions US. Cette part tend à la hausse puisqu'en 2011<sup>76</sup>, les PME ont exporté 171 millions US sur un montant total de 733,9 millions US, soit 2,33%.

## **Section 2 : Les PME en Turquie**

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle particulièrement important dans l'économie turque, en raison de leur nombre et de la grande part de main d'œuvre qu'elles occupent. Depuis de nombreuses années, les pouvoirs publics exécutent une diversité de programmes destinés à soutenir ces entreprises. L'attention portée à la conception et à la mise en œuvre de ces programmes s'est encore accrue depuis l'adhésion de la Turquie à l'Union douanière avec l'Union européenne, le 1<sup>er</sup> janvier 1996, et les autorités les élaborent désormais dans un cadre de coopération internationale.

### **2.1. Un portrait sur l'économie turque**

L'insertion de l'économie turque dans le commerce international à partir de 1980 et surtout son intégration dans le marché européen à la suite de l'Union douanière (janvier 1996) a favorisé la croissance, encouragé l'entrée d'investissements directs étrangers et incité les entreprises à être plus compétitives, permettant à la Turquie de devenir une économie émergente.

Notre objectif dans ce qui suit est de faire un bref rappel sur les déterminants de la croissance turque qui ont suivi les années de crise 1999-2001.

---

<sup>76</sup> Bulletins d'informations économiques et des statistiques du ministère des finances de la direction générale des douanes : Données de juillet 2011.

### 2.1.1. Les années de crise : 1999-2001

Il faut revenir à la crise de 2001 pour comprendre le renouveau de l'économie turque<sup>77</sup>. Les années 1990 ont été marquées par une croissance très instable due, pour l'essentiel, à une inflation élevée, elle-même source d'une très forte volatilité menant à des taux d'intérêt réels très élevés<sup>78</sup>. La crise de 2001, a obligé les responsables à tourner le dos à des pratiques discutables : financement des dépenses par un recours excessif au système bancaire, envolée des déficits publics et de la dette.

En 2001, à la suite de la crise financière et monétaire, le PIB s'est contracté de près de 6 % et les faillites en cascade des banques bénéficiant d'une garantie publique complète pour les dépôts ont fait exploser la dette publique<sup>79</sup>. Le sur-ajustement de la livre turque (une dépréciation de plus de 100 %) a également contribué à cette explosion, une partie appréciable de la dette étant libellée en devises. Ces nombreuses banqueroutes ont eu néanmoins des conséquences positives sur l'économie turque en imposant de nouvelles normes de transparence. Cependant, la Turquie a suivi la voie de la stabilisation. De façon surprenante, la sortie de crise s'est même révélée relativement rapide.

Plusieurs facteurs l'ont rendue possible : le premier réside dans l'assainissement et la consolidation du système bancaire, le deuxième a trait à l'indépendance de la Banque centrale et le troisième relève de l'appui massif du FMI en contrepartie d'un plan de stabilisation et d'une forte discipline fiscale. Le plan de stabilisation mis en vigueur après la crise de 2001 s'est appuyé sur trois piliers fondamentaux<sup>80</sup>.

### 2.1.2. Le retour de la croissance : 2002-2007

Après la crise de 2001, un régime de forte croissance (7 à 8 % de croissance par an) a été ressenti et qui s'est poursuivi jusqu'au milieu de 2006<sup>81</sup>.

La croissance a d'abord été soutenue par la demande intérieure. La consommation privée ainsi que l'investissement privé en ont été les principaux moteurs. Il est remarquable de constater qu'au début de la période, la contribution du secteur public à la croissance a été négative et fut modérée durant le reste de la période. Ceci est conforme avec la politique fiscale restrictive. La contribution du commerce extérieur a été négative, les importations augmentant plus vite que les exportations.

En mai 2006, la livre turque s'est dépréciée en une semaine de l'ordre de 30 %. Ce choc s'explique largement par le déficit du compte courant qui n'a cessé de se dégrader durant la période, amplifié par la hausse du prix de l'énergie.

À partir de ce choc, l'économie turque est entrée progressivement dans un régime de croissance plus faible. Le taux moyen de croissance s'est établi dans une fourchette de 4 à 5 %. En dépit du choc monétaire, il faut noter que la forte hausse des investissements s'est

---

<sup>77</sup> GURSEL, S. KOCUGLU, Y et VEREZ, J-C. *Croissance, emploi et inégalités en Turquie*. Région et développement n° 34-2011.

<sup>78</sup> LE BLAN, M. *Le miracle économique turc-réformes et flexibilité*. Génération libre. (2013).

<sup>79</sup> Idem

<sup>80</sup> GURSEL, S. KOCUGLU, Y et VEREZ, J-C. *Croissance, emploi et inégalités en Turquie*. Région et développement n° 34-2011.

<sup>81</sup> [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)



modérée au même titre que l'endettement privé qui avait lui aussi connu précédemment une hausse très rapide.

### **2.1.3. La crise mondiale (2008-2010) et ses effets**

L'économie turque est entrée en récession à partir du printemps 2008, avec la chute des investissements privés puis de la consommation. La récession s'est approfondie à partir de l'automne avec la crise internationale. Dans ce contexte de perte de confiance, les turbulences financières ont joué leur rôle, mais l'appréciation systématique de la livre turque après le choc de mai 2006, du fait de la hausse des taux d'intérêt, a aussi sa part de responsabilité.

En 2008, la croissance du PIB a été faible (0,7 %) ; en 2009, elle a été négative (-4,8%). Cette forte contraction a mis fin à l'aggravation du déficit du compte courant. Cependant la très forte reprise en 2010 (le taux de croissance a atteint 8,9 %) a conduit de nouveau à une très forte augmentation du déficit du compte courant, avant de revenir à un taux d'ordre de 4 % en 2013<sup>82</sup>.

La dette publique, en % du PIB<sup>83</sup>, n'avait cessé de diminuer régulièrement depuis la crise de 2001 où elle dépassait les 70 %. Elle est tombée à 40 % en 2007 et 2008. Du fait de la contraction de 2009, elle est repartie à la hausse atteignant 46,6 % en 2010. Grâce à forte reprise et à une politique fiscale modérément restrictive, le ratio de la dette est revenu à 41,6 % en 2010 et à 36,3 % en 2013<sup>84</sup>.

## **2.2. Les caractéristiques des PME en Turquie**

En Turquie, les PME occupent une place importante en termes de nombres d'entreprises, d'employés et de valeur ajoutée créée. Comme dans les pays émergents, les PME constituent la grande majorité des entreprises turques.

### **2.2.1. La taille des PME et leur structure**

Les petites et moyennes entreprises (PME) ont un poids essentiel dans l'économie turque ; elles représentent une large part des entreprises (98,8% du tissu économique) et de l'emploi total (80%) en 2013<sup>85</sup>.

Les différentes définitions nationales turques sont relativement étroites dans la mesure où, elles ne recouvrent que le secteur manufacturier, à l'exclusion des services et du tourisme qui connaissent pourtant un essor rapide.

La relative fragmentation des renseignements statistiques et la rareté des séries chronologiques concernant le secteur des PME rendent difficile l'analyse de son évolution dans le temps. Certaines données fournissent néanmoins une photographie de sa place relative dans l'économie globale. Selon les estimations les plus récentes, le secteur des PME, services inclus, représentait en 2013 : 99% du tissu industriel, il y en aurait près de 2 millions en Turquie<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> UBIFRANCE Turquie-Bureau d'Istanbul. Rédigée par DUPUY, T et revue par FAJOLE, E. (2014).

<sup>83</sup> LE BLAN, M. op-cit, p 52.

<sup>84</sup> UBIFRANCE op-cit, p 53.

<sup>85</sup> Etude économique de l'OCDE : Turquie. (2014).

<sup>86</sup> Idem

Les PME appartiennent très largement aux secteurs du commerce, de l'artisanat et de l'industrie représentés par la TESK (Confédération des commerçants et artisans de Turquie) et la TOBB (Union des chambres de commerce, d'industrie, de commerce maritime et des bourses de marchandises de Turquie). Au 31 janvier 2012, plus de 3 490 000 commerçants et artisans étaient enregistrés auprès de la TESK<sup>87</sup>. Il faut néanmoins noter la rotation élevée des entreprises de ce secteur, qui est très sensible aux retournements de l'économie. Dans le secteur commerçant et industriel représenté par la TOBB, le nombre d'entreprises a été estimé à 2 646 117 fin 2012<sup>88</sup>. Si les activités de l'État ont un impact sur ces entreprises (comme par exemple la révision de la procédure de création ou l'incitation à un usage accru de l'informatique), il n'existe pas de politique générale à leur égard.

En termes géographiques, la répartition des PME reflète celle de la population dans son ensemble. Ces entreprises se concentrent dans les régions côtières de la Mer de Marmara et de la Mer Égée (38 et 17 % des entreprises respectivement) et en Anatolie centrale (16 %). La région côtière méditerranéenne (11 %), les régions de la Mer Noire (9 %), l'Anatolie sud-orientale (6 %) et l'Anatolie orientale jouissent d'une activité économique formelle beaucoup moins organisée.

Dans les comparaisons internationales<sup>89</sup>, les PME turques se distinguent par leur petite taille et leur relativement modeste contribution à la production nationale. Par exemple, la proportion des PME comptant moins de 100 salariés est plus élevée en Turquie que dans de nombreux autres pays de l'OCDE (à la notable exception de l'Italie), et la plupart des PME turques entrent dans la catégorie des entreprises de moins de 10 salariés. La Turquie affiche aussi la plus forte proportion d'emplois manufacturiers dans les structures de moins de 10 personnes (34 %). En outre, les micros entreprises, qui représentent 95 % des entreprises et 34 % des emplois du pays, fournissent à peine 7,8 % de sa production, alors qu'en Italie, en France et au Portugal, où ces entreprises sont proportionnellement moins nombreuses et emploient moins de salariés, leur contribution à la production totale oscille entre 11 et 15 %.

### **2.2.2. Le climat des PME en Turquie**

Les autorités turques sont conscientes de la nécessité, pour une stratégie de long terme visant les PME, d'agir dans des domaines très variés, dont l'enseignement, la R&D, la réglementation publique, les politiques de la concurrence, les politiques sociales et du travail, et de disposer d'un secteur bancaire sain. Ces actions ont contribué à créer un environnement économique général assaini pour le fonctionnement des entreprises, et des PME en particulier. Elles visent d'appliquer spécifiquement pour les PME des politiques et des programmes apportant au secteur le soutien que nécessite sa prospérité. Les objectifs fondamentaux les plus récents des politiques visant les PME ont été définis dans le 8<sup>ème</sup> Plan quinquennal de développement (2001-2005)<sup>90</sup> et s'insèrent dans la politique industrielle générale du pays. Le principal objectif affiché de cette politique est de créer les conditions favorables à une croissance durable dans un contexte structurel d'ouverture, en accroissant la compétitivité et

---

<sup>87</sup> [www.tesk.gov.tr](http://www.tesk.gov.tr)

<sup>88</sup> [www.tobb.gov.tr](http://www.tobb.gov.tr)

<sup>89</sup> Les petites et moyennes entreprises en Turquie. OCDE 2012.

<sup>90</sup> [www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr)

l'efficacité de l'industrie au sein d'un environnement concurrentiel. En outre, depuis les crises de 2000 et 2001, les politiques économiques générales lancées en mai 2001 et poursuivies avec vigueur par le gouvernement actuel constituent un cadre plus cohérent pour traiter les faiblesses fondamentales de l'économie turque. Elles visent à tracer une croissance plus stable et plus forte par le recours à des finances publiques saines, la baisse de taux d'inflation élevés et variables, la restructuration et le renforcement d'un système bancaire faible, et l'harmonisation de nombreuses mesures avec les règles communautaires, ce qui se traduira par un meilleur environnement et un secteur des PME sain et concurrentiel. Quant aux politiques visant spécifiquement les PME, leurs objectifs affichés sont d'accroître la productivité, la part dans la valeur ajoutée et la capacité concurrentielle internationale de leurs bénéficiaires.

La démarche adoptée par les autorités pour atteindre ces objectifs est en phase avec les lignes directrices applicables aux PME fixées par la Charte de Bologne et la Charte européenne pour les petites entreprises, trois domaines en particulier retiennent l'attention<sup>91</sup> :

- **Le financement** : hausse de la part des PME dans le volume total du crédit bancaire; mise en œuvre des structures permettant aux PME d'utiliser mieux et davantage les instruments financiers tels que le capital-risque et les investissements financiers ou immobiliers effectués en association.
- **Le soutien non financier** : développement de la communication et des interactions entre les prestataires de services et les PME, ainsi qu'avec les organisations professionnelles et les administrations, afin d'améliorer la qualité des services rendus et d'accroître le nombre de PME bénéficiaires.
- **La technologie** : hausse du niveau technologique des PME à l'aide de programmes de formation et de soutien à la R&D qui permettront de développer les infrastructures technologiques des entreprises.

Les actions qui seront menées dans ces trois domaines ciblent essentiellement l'enseignement et la formation, la création d'entreprise, la capacité des PME à tirer parti des technologies, et le cadre législatif et réglementaire.

### 2.2.2.1. Enseignement et formation

L'un des grands objectifs est le développement de l'enseignement des compétences nécessaires à tous les niveaux pour stimuler l'esprit d'entreprise et étoffer l'enseignement professionnel ainsi que les services de formation et de conseil. Ces actions se sont inscrites au sein d'une collaboration étroite entre les organismes publics, le secteur privé et l'université, notamment dans les régions les moins développées. De plus, il était nécessaire d'informer les PME dans le domaine de la technologie, de la gestion et des politiques d'évaluation.

L'enseignement initial a été poursuivi et complété par un enseignement professionnel qui a permis aux PME de satisfaire leurs besoins en main d'œuvre qualifiée. Les programmes de formation professionnelle se sont adaptés à l'évolution des besoins résultant des mutations

---

<sup>91</sup> Etude économique de l'OCDE : Turquie. (2014).

techniques et technologiques. La formation continue permettant d'adapter les qualifications professionnelles de la main d'œuvre est aussi développée<sup>92</sup>.

### **2.2.2.2. Création d'entreprise**

L'un des grands objectifs consistait à simplifier le processus de création d'entreprise et à réduire les formalités administratives. Par ailleurs, la création d'entreprise est stimulée à la fois par le développement d'organismes d'information et un renforcement de leur coopération avec ces entreprises. Enfin, les programmes de soutien budgétaire aux activités créatrices d'emplois sont étoffés. Afin d'assurer le développement et la pérennité d'entreprises techniquement et économiquement compétitives, les entrepreneurs disposaient d'informations sur les nombreux aspects de leur environnement et sur les marchés. Quant aux plus petites entreprises, qui constituent la majorité des PME turques, elles avaient accès à une assistance qui venait de compenser leur insuffisance de ressources opérationnelles.

### **2.2.2.3. Capacité des PME à tirer parti des technologies**

Le développement des capacités des PME dans les domaines de la technologie, de l'innovation et de la communication est un aspect central de la stratégie de développement des PME en Turquie. Cette stratégie a été élaborée à plusieurs niveaux, et elle inclut la diffusion et le transfert de technologies, ainsi que la collaboration entre les différentes entreprises et les différents services impliqués dans la recherche ou la mise en œuvre des technologies, notamment entre les milieux universitaires et l'industrie. Les PME turques accèdent plus fréquemment et plus facilement à la formation, à des conseils et à des soutiens dans le domaine de la R&D pour améliorer la qualité de leurs produits et les mettre en conformité avec les normes techniques et la réglementation européenne. La mise en œuvre de ces stratégies suppose un soutien plus fort à l'instauration de zones de développement technologique et industriel<sup>93</sup> ; Par ailleurs, la création de grappes d'entreprises locales et régionales et de réseaux de communication a été favorisée. Enfin, des efforts ont été doublés pour développer l'utilisation de réseaux Internet pour l'échange d'informations technologiques, la formation professionnelle, les relations avec l'administration et le commerce en ligne.

---

<sup>92</sup> Journée Turquie campus France. Les dossiers n°20 (2014). [www.campusfrance.org](http://www.campusfrance.org)

<sup>93</sup> FRANÇOISE, L et DENIZ, U-K. *Commerce et transfert de technologies : les cas comparés de la Turquie, de l'inde et de la chine*. CEPII (2003).

#### **2.2.2.4. Cadre législatif et réglementaire**

Les conflits d'intérêt entre les législations et réglementations générales et les mesures spécifiquement applicables aux PME ont été évités. La politique de la concurrence a été renforcée afin d'éliminer les pratiques de concurrence déloyale, et la réforme de la réglementation concernant les PME a été inscrite dans le cadre général de la réforme de la réglementation turque. Avec l'adoption en 2001 du Programme national pour l'adoption de l'acquis communautaire<sup>94</sup>, la Turquie s'est engagée sur la voie d'une réforme fondamentale de la réglementation, qui s'est accélérée avec l'adoption du Programme de transition économique. Ces deux programmes concourent à l'harmonisation de la réglementation de la Turquie avec les normes internationales. Au-delà de la réforme de la réglementation, des mesures particulières sont mises en œuvre pour permettre aux PME d'accéder plus facilement aux sources de financement et à des systèmes spéciaux d'assistance.

### **2.3. Les déterminants de réussite des PME turques**

Depuis le début des années 80, politiques structurelles et réformes de la réglementation ont eu des incidences notables sur le contexte général dans lequel opèrent les PME<sup>95</sup>. Ces réformes ont été rendues impératives par la succession et l'ampleur des crises économiques internes et par les pressions de l'environnement international, dont notamment les conditions d'intervention du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale, ainsi que par les conditions attachées à la candidature de la Turquie à l'Union européenne.

Leur objectif essentiel a été d'assurer la transition entre une substitution généralisée des produits nationaux aux importations et une économie de marché ouverte et concurrentielle. Si un certain nombre de programmes tels que la baisse des subventions et l'atténuation du contrôle des prix pour les entreprises publiques, n'a touché qu'indirectement les PME, la libéralisation du régime de change et du commerce extérieur les a en revanche directement concernées<sup>96</sup>.

Après la première vague de libéralisation des années 80, la mise en œuvre de l'union douanière avec l'UE en 1996 et l'adoption du tarif extérieur commun de l'UE pour les produits manufacturés ont été des étapes majeures qui ont déclenché une forte diminution des barrières tarifaires et considérablement modifié l'environnement concurrentiel des PME. La part du commerce extérieur a fortement augmenté ; l'addition des importations et des exportations représente désormais environ 50 % du PIB, avec une forte hausse de la part des produits manufacturés.

---

<sup>94</sup> Les petites et moyennes entreprises en Turquie. Rapport de l'OCDE (2012)

<sup>95</sup> Etude économique de l'OCDE : Turquie. (2014).

<sup>96</sup> Les petites et moyennes entreprises en Turquie. Rapport de l'OCDE (2012)

### 2.1.1. Politiques de l'innovation

Les politiques de l'innovation conçues pour faciliter la commercialisation des progrès scientifiques et technologiques peuvent être profitables aux PME. En Turquie, elles ont démarré dans les années 60 avec la création du Conseil turc de la recherche scientifique et technique (TÜBİTAK), dont le but était de préparer et coordonner la mise en œuvre des politiques scientifiques et technologiques en Turquie. Les politiques en faveur de l'innovation se sont développées au cours de cette période en dépit des fréquentes contraintes financières. C'est en 1983 que le gouvernement a véritablement mis l'accent sur la nécessité d'accroître les dépenses de R&D et de définir les priorités. Au cours de la même année a été créé le Conseil supérieur de la science et de la technologie (BTYK) présidé par le Premier Ministre, dont le secrétariat est le TÜBİTAK. Les principales lignes des politiques scientifiques et technologiques ont été définies dans une série de documents établis au cours des années 90, qui ont conduit entre autres à la mise en place du système national d'innovation pour mettre en œuvre les moyens et les institutions nécessaires au développement des activités de recherche scientifique et technologique et en appliquer les résultats à l'activité économique. En 1997, le BTYK a mis l'accent sur la recherche de systèmes originaux d'innovation<sup>97</sup>, sur leur diffusion, sur la stimulation des activités d'innovation et sur le soutien des activités d'innovation des PME.

Le comité spécialisé de la science et de la technologie a élaboré un important programme de mise en œuvre de politiques de l'innovation pour la période 2003-2023, appelé Projet Vision 2023. Ce dernier vise à impliquer un large éventail d'organisations privées et publiques, d'universités et d'organisations non gouvernementales, dans son comité de pilotage. Quatre grands thèmes donneront lieu à des projets spéciaux portant respectivement sur les prévisions technologiques nationales, les capacités technologiques, un inventaire de la recherche et les infrastructures nationales de R&D. Les résultats de ces quatre projets permettront de définir la nouvelle politique scientifique et technologique de la Turquie. La détermination, l'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'innovation supposent l'implication de nombreux organismes publics et de quelques organismes privés. Ainsi que nous l'avons noté plus haut, le BTYK décide des politiques qui concernent l'innovation après formulation et proposition par le TÜBİTAK. Le BTYK définit également les programmes d'action applicables à la mise en œuvre des politiques. Des commissions parlementaires et des organismes publics (sous-secrétariat au Trésor, sous-secrétariat au Commerce Extérieur, sous-secrétariat au Plan et KOSGEB pour les PME) sont également impliqués dans la mise en œuvre des politiques. Des agences financées sur fonds publics sont chargées de mettre en œuvre les politiques de l'innovation par l'apport de soutiens financiers, de formations, de conseils, etc. Des institutions privées ou publiques régionales et des réseaux et partenariats contribuent également à l'application des décisions prises par les pouvoirs publics dans le domaine de l'innovation<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> [www.tubitak.gov.tr/btyk](http://www.tubitak.gov.tr/btyk)

<sup>98</sup> TEOMAN, P et MICHELE, C. *Analyse des déterminants de l'innovation technologique dans un nouveau pays industrialisé : une étude économétrique sur données d'entreprises dans le secteur manufacturier turc.* (2014).

### **2.1.2. Politiques de la concurrence**

La volonté de réduire le rôle de l'État dans l'économie, notamment dans le cadre des privatisations, et le développement des liens avec l'Union européenne<sup>99</sup> ont conduit le gouvernement turc à mettre en œuvre des politiques visant à appliquer des politiques en faveur de la concurrence. L'adoption de l'acquis communautaire a joué un rôle important dans le développement de ces politiques. La loi sur la protection de la concurrence, qui s'inspire des dispositions du Traité de l'Union européenne, a été adoptée en 1994. L'autorité de la concurrence établie en 1997 joue un rôle essentiel dans l'instauration et la promotion de marchés ouverts à la concurrence. Elle est aussi impliquée dans le processus de privatisation, et notamment vis-à-vis de la réglementation des industries de réseau.

Compte tenu de leur grand nombre, de leur faible taille, de leur dispersion sur le territoire, les PME ne sont pas directement touchées par la loi sur la concurrence. Toutefois, pour leur survie, il peut s'avérer indispensable de lutter contre les tendances monopolistiques et de garantir sur tous les marchés un haut niveau de concurrence. La mise en œuvre de politiques de la concurrence a donc un effet bénéfique pour les PME<sup>100</sup> comme pour l'ensemble de l'économie en assurant un meilleur fonctionnement du marché. L'interdiction de passer des accords anticoncurrentiels, de créer des situations d'entente ou d'interdire les abus de position dominante protège l'intérêt public celui des PME. Les réformes mises en œuvre ou envisagées, particulièrement dans le secteur des transports terrestres (ouverture à la concurrence internationale) et des télécommunications (où les réglementations encore en vigueur donnent déjà une grande importance aux forces du marché), pouvant ainsi renforcer le contexte dans lequel évoluent les PME. Dans le secteur financier, toutefois, l'octroi aux PME de prêts bonifiés ou de garanties d'emprunts pourrait être considéré comme une entrave à la concurrence même si ces mesures visent à corriger les imperfections du marché vis-à-vis des PME.

### **2.1.3. Soutien financier apporté par le gouvernement aux PME**

Le soutien financier public destiné aux PME repose sur l'hypothèse que les marchés de capitaux ne sont pas en mesure d'assurer les besoins des plus petites entreprises sans l'intervention du gouvernement. Cette incapacité à permettre aux PME d'accéder au financement résulte principalement de la politique fiscale qui s'est traduite ces dernières années par de graves déficits budgétaires, une expansion de la masse monétaire et de l'inflation. Face à cela, les banques ont choisi d'investir en priorité dans les emprunts d'État qui servent des taux de rendement réels élevés. Les fonds restant disponibles pour le crédit en dehors de cet investissement dans la dette publique vont principalement aux plus grandes entreprises. Les autorités turques estiment que moins de 5 % des fonds susceptibles d'être prêtés sont mis à la disposition des PME industrielles<sup>101</sup>. Pour accroître le volume du crédit disponible pour les PME, le Trésor a débloqué des fonds auprès de plusieurs banques (à

---

<sup>99</sup> OCDE. *Droit et politique de la concurrence en Turquie*. (2005).

<sup>100</sup> Idem

<sup>101</sup> L'accès au financement pour les PME dans l'UE et en Turquie. 25<sup>ème</sup> réunion du comité consultatif mixte UE-Turquie. 2008 France.

l'origine, il s'agissait principalement de la HalkBank et de la Banque pour le développement industriel, mais d'autres établissements bénéficient aujourd'hui de ces aides). Les paramètres d'octroi des crédits sont définis par contrat avec les banques, mais celles-ci garantissent les prêts et assument la responsabilité des défaillances éventuelles. Or, les crises fiscales de 2000 et 2001 ont augmenté le nombre de ces défaillances (12 % des prêts en 2002, comparé à un taux normal d'environ 5 %) <sup>102</sup>. D'importants apports de fonds prélevés sur le budget de l'État ont été nécessaires pour maintenir les banques en exploitation. La HalkBank a été contrainte de réduire son activité (passant de 800 agences environ à 550) et se prépare actuellement à être privatisée. La KOSGEB a signé des protocoles avec deux banques publiques, la (Vaköfbank et la HalkBank), pour fournir des prêts à conditions de faveur aux PME afin d'aider celles-ci à résoudre leurs problèmes de trésorerie à court terme. Ces prêts sont accordés par les banques, mais les dossiers des entreprises sont approuvés par la KOSGEB. Selon ces protocoles, 1 605 entreprises se sont partagé 70 millions d'euros de fonds, soit une faible part du total des prêts bancaires.

Le gouvernement turc fournit également des prêts importants pour l'établissement de petits parcs industriels (KSS) ou de zones industrielles organisées (OSB). Bien que les deux tiers environ des parcs industriels soient financés par des fonds privés, le gouvernement continue d'apporter des fonds à de nouvelles implantations alors que, dans un grand nombre de cas, la capacité ainsi offerte semble nettement excédentaire. Des exonérations sont accordées aux PME pour l'investissement en matériel et outillage. Dans ce contexte, l'abattement pour investissement, qui constituait précédemment l'une des mesures du dispositif d'incitation à l'investissement mis en place par le sous-secrétariat au Trésor, est aujourd'hui automatiquement accordé à un taux de 40 % à tous les investisseurs qui achètent ou produisent, pour une valeur supérieure à 5 milliards de livres turques, des actifs immobilisés contribuant à la production et amortissables. Les entreprises qui entrent dans le cadre du Programme d'État d'aide à l'investissement pour les PME, mis en place par le sous-secrétariat au Trésor, peuvent aussi être exonérées de certains droits d'importation ainsi que du paiement des taxes sur la valeur ajoutée pour les investissements d'équipement.

### **Section 3 : Les PME en Corée du sud**

La Corée, depuis les années 60, a connu une trajectoire de croissance exponentielle, de toute évidence la plus rapide des pays de l'OCDE. Le PIB par tête pendant cette période a été multiplié par plus de 100. En particulier entre 1966 et 1996, le revenu par tête a cru en moyenne de 6,8% par an. Le « Pays du Matin Calme » est devenu la 13ème puissance économique de la planète.

Même si elle est encore souvent qualifiée de pays émergent, la Corée est concurrencée par le Japon et les pays les plus avancés de l'OCDE sur les technologies de pointe, et par les pays à bas coût comme la Chine sur les produits plus traditionnels. Le gouvernement s'est efforcé de traiter ces questions par une série de mesures de maîtrise de la croissance de Séoul et par des mesures de développement des autres régions.

---

<sup>102</sup> Etude économique de l'OCDE : Turquie. (2014).



Cependant, la promotion des PME coréennes est dû essentiellement à la volonté des pouvoirs publics qui ont contribué à l'amélioration du secteur des PME par la fourniture de biens publics essentiels, l'augmentation de la part des dépenses de R&D (4,4 % de son PIB en 2012)<sup>103</sup>, le soutien financier et l'accompagnement des entreprises exportatrices dans leur démarche export.

### **3.1. L'évolution de l'économie coréenne**

Pendant les années 1960, le niveau de développement économique de la Corée du sud était similaire à celui des pays en développement, avec une économie désarticulée et une industrie embryonnaire<sup>104</sup>, le PNB par habitant ne représentait que 82 dollar en 1961 et la valeur des exportations n'était que de 43 millions de dollars. En un peu de temps, la Corée a réussi à se hisser aux plus hauts rangs de l'économie mondiale, aussi, elle a réalisé un PNB par habitant de 28 101 dollars et un volume total des échanges de près de 1098 milliards de dollars en 2014. Cette ascension est due essentiellement au rôle décisif des pouvoirs publics dans l'expansion économique et la libéralisation économique à la fin des années 1980.

#### **3.1.1. Le rôle de l'Etat dans le développement économique (1961-1988)**

Cette période est composée de deux phases :

La période de 1961 à 1972 est caractérisée par deux plans visant la croissance économique ; la promotion des exportations qui était l'objectif principal du gouvernement ; il privilégie les investissements dans la fabrication de produits finis destinés à l'étranger, puis la nationalisation du secteur bancaire. La multiplication du PNB total de la République de Corée par huit et le passage du PNB par habitant de 82 \$ en 1960 à 253 \$ en 1970 reflète le succès de la politique de ces deux plans.

Durant la deuxième phase du développement qui s'étend de 1973 à 1988, le rôle du gouvernement s'est accentué sur la désignation des grands projets et l'encouragement des conglomérats privés du point de vue financier et fiscal, le renforcement de l'équipement éducatif pour former des ingénieurs, la protection des sociétés des secteurs prioritaires par des restrictions à l'importation et un contrôle des prix sévère.

Les années 1980 sont marquées par une nécessité de recours à de hautes technologies et surtout de traitement de l'information qui se révèlent essentielles pour la sécurité nationale afin de faire face à la menace militaire constituée par la Corée du nord.

---

<sup>103</sup> Fiche « recherche » Corée du sud. Ambassade de France en Allemagne : service pour la science et la technologie. (2014).

<sup>104</sup> Economie et culture : le cas de la Corée du sud. Compte rendu du déplacement d'une délégation du groupe sénatorial d'amitié. (2004). PP 22-25.

### **3.1.2. La libéralisation de l'économie (1988-1996)**

Les deux titres qui ont constitué le tournant de l'économie coréenne sont ; l'intégration dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire avec un PIB supérieur à 60 milliards de dollars et l'ambition des responsables de l'administration coréenne d'avoir un gouvernement qui s'impose dans le monde entier. Entre 1993 et 1997, la suppression des institutions de planification et l'ouverture des marchés intérieurs dans le domaine de l'agriculture, de la finance et des services ont permis à la Corée du sud d'adhérer en 1995 à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et à l'Organisation de coopération de développement économique (OCDE) en 1996.

Entre 1985 et 1999, la Corée du sud a modifié sa stratégie économique ; elle a orienté sa compétitivité sur un effort d'innovation remarquable, ainsi, les dépenses en recherche et développement sont passées de 1,2 % du PIB à 2,8 % et le nombre de brevets déposés par la Corée augmente alors de plus de 30 %<sup>105</sup>.

### **3.1.3. La crise de 1997-1998**

La crise de 1997 – 1998 fut avant tout, pour la Corée du sud, une crise financière. La récession la plus grave depuis l'après-guerre entraîne une chute de la production industrielle de près de 7 points, un triplement du chômage. Il reste qu'un excédent courant de la balance commerciale de près de 13 % du PIB se maintient grâce à une très forte contraction des importations. Toutefois, un retournement du cycle apparaît dès le début du quatrième semestre 1998. En effet, la crise essentiellement financière ne modifie pas la capacité productive du pays.

### **3.1.4. La période de l'après crise**

Cette crise a marqué une nette inflexion du régime de croissance coréen<sup>106</sup>. Sur le plan macroéconomique, la Corée a abandonné son ancrage au dollar pour un régime de flottement, que les autorités gèrent pour éviter une trop forte appréciation du won. Le taux d'investissement a baissé et depuis l'ajustement très fort de son solde courant en 1998 (d'un déficit de 2,4 % du PIB en 1995-1997 à un excédent de 6,7 % en 1998-2000), la Corée est toujours restée excédentaire. La réforme du marché du travail a imposé la flexibilité sans sécurité.

Au plus fort de la crise financière mondiale de 2008, la sortie massive des capitaux étrangers (la moitié de la capitalisation boursière) a provoqué la chute du won, mais, après une contraction au premier trimestre 2009, la croissance est restée positive en 2009 et a rebondi en 2010.

---

<sup>105</sup> REGNIER, P. *Développement et crise en Corée du sud (1961-1998)*. Institut universitaire d'études du développement (1999).

<sup>106</sup> CHAPONNIERE, J.-R et LAUTIER, M. *l'économie mondiale 2014*. Edition la découverte. P 96.

## 3.2. Les déterminants de réussite des PME coréennes

### 3.2.1. Politiques de développement

Le rôle du gouvernement était décisif dans la réussite de la Corée du sud, les décideurs avaient une vision de ce à quoi ils voulaient parvenir et comprenaient comment ce dernier pouvait contribuer à la réalisation de cet objectif<sup>107</sup>. Ils étaient conscients que les pays pauvres sont confrontés à des défaillances du marché qui ne peuvent être surmontées que par des interventions de l'État. En plus de fournir des biens publics essentiels (une administration compétente et transparente, un système judiciaire indépendant, l'éducation, la santé, les infrastructures), le gouvernement peut contribuer à régler les problèmes de coordination qui compromettent la production de nouveaux biens, et encourager des activités favorisant des économies d'échelle et la diffusion de connaissances au bénéfice des entreprises. Ainsi, l'un des principes clés de la politique coréenne a été *d'inciter les entreprises à se lancer dans des activités qui requièrent des technologies et des compétences avancées*.

Un autre principe clé des politiques de développement coréennes consistait à *encourager la concurrence* pour faire en sorte que les subventions et la protection soient utilisées à bon escient. Des cibles d'exportation ont été fixées pour mesurer la performance des entreprises et veiller à ce que les biens produits réussissent l'épreuve du marché. L'instauration d'un système objectif d'évaluation des résultats des entreprises est indispensable pour garantir l'efficacité des ressources publiques consacrées à la promotion de l'exportation.

L'expérience coréenne souligne l'importance d'une orientation des plus hauts échelons du gouvernement et de la bonne coordination des efforts déployés pour promouvoir les exportations. Un dialogue régulier entre le ministère du Commerce, les agences de promotion du commerce et le secteur privé a permis d'éliminer rapidement les obstacles à l'exportation.

### 3.2.2. Recherche et technologie en Corée du sud

La part des dépenses de R&D du PIB de la Corée du sud était de 3,23% en 2006<sup>108</sup> et de 4,4% en 2012, ce qui lui a permis de hisser au rang des pays dont les dépenses sont les plus élevées<sup>109</sup> de la zone OCDE.

Le gouvernement consacre un effort croissant à la R&D qui représentait 9,8% du budget total en 2007. Inscrivant la R&D comme une priorité nationale depuis une dizaine d'années, les crédits qui lui sont consacrés sont de 10,8% dans le budget 2008 (5,5 milliards d'euros en 2008 selon le MEST). Une des caractéristiques principales du système national d'innovation (SNI) coréen est que les entreprises sont la principale source de dépenses en R&D (76%).

---

<sup>107</sup> *Etude comparative sur les politiques d'exportation de l'Égypte, du Maroc, de la Tunisie et de la Corée du sud* : Banque africaine de développement. 2012.

<sup>108</sup> Fiche Corée du sud : La recherche et la technologie. (2009).

<sup>109</sup> Etudes économiques de l'OCDE Corée. 2014.

La dépense publique en R&D se répartit comme suit<sup>110</sup> : 53,4% dans les projets d'Etat, 26,6% dans les instituts de recherche (dont 10,7% dans les GRI en Science et Technologie), 15,5% dans les universités, 3,5% dans les infrastructures, 1% pour la coopération internationale et les politiques de recherche.

La Corée comptait 187 579 chercheurs en 2005, soit 7,9 chercheurs pour 1000 travailleurs actifs. Elle se trouve parmi les pays dont le nombre de chercheurs représente entre 1% et 3% de la population mondiale des chercheurs (aux côtés du Canada, de Taiwan et du Brésil).

Dans leur très grande majorité, les personnels de la recherche publique (GRI et universités publiques) sont recrutés de façon permanente sur contrat de droit privé et n'ont pas le statut de fonctionnaire.

La Corée a aussi fait beaucoup de progrès en matière de dépôt de brevets<sup>111</sup>, avec un bond de 18,8% en 2007 par rapport à l'année précédente (7 061 brevets déposés à l'OMPI) détrônant ainsi la France (6 370 demandes de brevets) de sa 4<sup>ème</sup> place.

### 3.2.3. Services de marketing pour les exportateurs

Les entreprises, qui souhaitent pénétrer les marchés d'exportation, sont souvent confrontées à l'absence d'informations sur les marchés extérieurs et à un manque de réputation parmi les acheteurs étrangers. Le gouvernement a soutenu les exportateurs dans leurs conquêtes des marchés extérieurs. La société coréenne de promotion du commerce (Korean Trade Promotion Corporation) a été créée en 1962 pour offrir des services de marketing aux exportateurs, notamment par des enquêtes sur la commercialisation à l'étranger. En 1995, ses responsabilités ont été étendues à la promotion de l'investissement et à l'appui de projets de coopération technologique et industrielle et elle a été rebaptisée, devenant l'agence coréenne de promotion du commerce et de l'investissement (*Korea Trade Investment Promotion Agency*).

Les petites et moyennes entreprises peuvent être confrontées à des difficultés particulières. Au tout début de la promotion des exportations, de nombreuses PME coréennes manquaient de savoir-faire dans le domaine du marketing<sup>112</sup>, de financements et de crédibilité sur les marchés extérieurs. En même temps, leur chiffre d'affaires était trop limité pour justifier l'investissement requis pour établir un réseau de représentants commerciaux dans les pays étrangers. Ils ont donc dû se fier à des représentants étrangers, à des courtiers et à des sociétés de distribution.

En 1975, le gouvernement a lancé le système de la société de commerce générale (General Trading Company, GTC), qui était fondé sur les pratiques en vigueur au Japon. La GTC aidait les PME à commercialiser leurs produits d'exportation, à obtenir des financements, à lancer des appels d'offres aux fournisseurs et à accroître leurs importations de matières premières. Au début des années 1980, 10 GTC étaient déjà responsables de 42 à 50 % du total des exportations et de 8 à 16 % du total des importations du pays.

<sup>110</sup> Fiche Corée du sud : La recherche et la technologie. (2009).

<sup>111</sup> DUBARLE. P. *Politiques et pratiques d'aménagement du territoire en Corée*. 2010.

<sup>112</sup> Etudes économiques de l'OCDE Corée (2014).

### 3.2.4. Politiques du secteur financier

Le gouvernement coréen a utilisé le système financier pour octroyer des prêts aux entreprises pouvant bénéficier de l'aide publique. La maîtrise des taux d'intérêt a maintenu le coût de l'endettement à un bas niveau et le contrôle exercé par le gouvernement sur les banques commerciales a permis de diriger les ressources vers des industries particulières, essentiellement exportatrices. En outre, le gouvernement a fondé diverses institutions de financement de l'exportation, notamment la banque coréenne d'import-export (*Korean Export Import Bank*) ; le fonds coréen de garantie des crédits (*Korean Credit Guarantee Fund*), qui garantissait les prêts des banques commerciales aux PME exportatrices ; et le fonds coréen d'assurance à l'exportation (*Korean Export Insurance Fund*), qui assurait les exportateurs contre les pertes découlant de risques politiques et commerciaux<sup>113</sup>.

En somme, ce système était conçu pour veiller à ce que les entreprises qui tentent de se lancer dans des secteurs plus sophistiqués aient accès aux financements à des taux préférentiels, aux dépens de l'efficacité de l'allocation de crédits (car c'était le gouvernement et non le secteur privé, qui déterminait qui devait bénéficier d'un prêt). Cette situation a entraîné un relâchement de l'incitation à l'épargne (le système était partiellement financé par le maintien de faibles taux d'intérêt sur les comptes de dépôt) et la collusion entre les autorités publiques et les sociétés privées. Toutefois, à mesure que l'économie nationale se développait, devenait plus complexe et s'ouvrait à l'économie internationale, le coût des politiques financières restrictives s'accroissait. L'ouverture aux flux de capitaux étrangers en l'absence d'infrastructures financières adéquates a révélé aux investisseurs étrangers les difficultés des banques mal supervisées et des sociétés surendettées, entraînant la grave crise financière de 1997<sup>114</sup>. Après la crise, le gouvernement a entrepris une profonde restructuration du secteur financier pour résoudre les problèmes qui minaient les institutions financières en difficulté, faciliter la recapitalisation des banques (en exigeant l'accroissement de capitaux privés et l'injection de fonds publics) et renforcer les normes prudentielles et réglementaires.

Ce programme a amélioré la rentabilité des institutions financières et incité à plus de prudence dans l'octroi de prêts.

### 3.2.5. Développement humain et marché de travail

L'appui au développement humain a été le fondement des politiques coréennes. Le gouvernement a institué l'enseignement primaire obligatoire pendant les années 1950 et a créé des écoles techniques et professionnelles pour former des ingénieurs et autres travailleurs qualifiés. À titre illustratif, le lycée technique Kum-Oh (1972) a reçu du matériel de pointe importé du Japon et recruté des enseignants japonais possédant du savoir-faire technique de 1972 à 1976. La Corée a remporté la Compétition internationale de formation professionnelle et technique (les Olympiades de la formation professionnelle) neuf fois successives entre 1977 et 1991.

---

<sup>113</sup> PELTIER, C. *La Corée du sud depuis 2008, ou comment gérer une crise*. La revue Conjoncture. (2010).

<sup>114</sup> CHAPONNIERE, J.-R et LAUTIER, M. *l'économie mondiale 2014*. Ed la découverte. P 95.

En outre, le gouvernement a mis en place un système de certification des diplômes du personnel technique et d'incitations fiscales au secteur privé pour la formation professionnelle.

La législation coréenne du travail est inspirée de celle du Japon. Grâce à des politiques de travail relativement souples et à l'imposition de restrictions rigoureuses aux syndicats (dans un contexte de tensions politiques dans la péninsule coréenne), l'absorption des travailleurs du secteur agricole par le secteur industriel pendant les années 1960 et 1970 a été très rapide.

### **3.2.6. Administration du secteur public**

La Corée constitue un exemple de la manière dont le contrôle minutieux des autorités et le recours aux technologies de l'information peuvent limiter la corruption et améliorer l'efficacité des opérations du gouvernement<sup>115</sup>. L'une de ses approches consistait à exiger une déclaration régulière des avoirs nets des dirigeants politiques et des hauts fonctionnaires du gouvernement. Un accroissement des avoirs ne correspondant pas au salaire et au revenu des placements d'un responsable pouvait alors faire l'objet d'une enquête. Même s'il n'est pas exclu que les fonctionnaires puissent faire de fausses déclarations, cette mesure peut être dissuasive contre la corruption.

Par ailleurs, l'utilisation des technologies de l'information pour l'évaluation et la collecte des impôts, l'administration douanière et la passation de marchés, peut limiter les possibilités de corruption en réduisant les contacts personnels entre le public et les fonctionnaires et en améliorant la transparence des règles et leur mise en application. Les technologies de l'information peuvent également réduire la durée du traitement des transactions par le gouvernement et le secteur privé, améliorer la création de revenus et le contrôle opérationnel et renforcer la communication au sein du secteur public et entre les secteurs public et privé. L'un des exemples à succès a été l'instauration de la passation des marchés en ligne en Corée à la fin des années 1990. L'ancien système de passation des marchés imposait des procédures interminables aux fonctionnaires et aux fournisseurs, entraînait la diffusion d'informations incohérentes par différentes agences et favorisait la fraude. Le nouveau a permis à plus de 30 agences d'obtenir des renseignements et d'avoir accès à des produits standardisés et à des documents, en plus d'accélérer les paiements. Grâce à l'accès en ligne, les fournisseurs obtiennent toutes les informations pertinentes sur le processus de passation des marchés, y compris une évaluation comparative des agences. Cette grande disponibilité de renseignements et l'augmentation du nombre de soumissionnaires a probablement atténué les risques de collusion et de fraude.

---

<sup>115</sup> Etude comparative sur les politiques d'exportation de l'Égypte, du Maroc, de la Tunisie et de la Corée du sud. Banque africaine de développement.

## Conclusion

La Turquie et la Corée du sud ont su promouvoir au cours des dernières années leurs PME à un niveau très élevé. L'importance de ce type d'entreprises exige d'énormes efforts de la part des Etats et des entreprises elles-mêmes.

Afin de promouvoir le secteur des PME, la Turquie a mis en place divers programmes destinés à soutenir ces entreprises ; la mise en œuvre des structures permettant aux PME d'utiliser mieux et davantage les instruments financiers tels que le capital-risque et les investissements financiers ou immobiliers effectués en association, le lancement de programmes de formation et de soutien à la R&D qui ont permis le développement des infrastructures technologiques des entreprises, le développement de la communication et des interactions entre les prestataires de services et les PME, ainsi qu'avec les organisations professionnelles et les administrations, afin d'améliorer la qualité des services rendus et d'accroître le nombre de PME bénéficiaires. Par conséquent, et suite à un environnement favorable, les PME assurent 80% de l'emploi total en Turquie et représentent une large part des entreprises (98,8% du tissu économique).

Les autorités coréennes quant à elles doivent leur réussite essentiellement au programme national de promotion des PME par la fourniture de biens publics essentiels, l'augmentation de la part des dépenses de R&D, le soutien financier et l'accompagnement des entreprises exportatrices dans leur démarche export. Effectivement, les résultats obtenus sont appréciables tant au niveau national qu'à l'international, puisque l'une des caractéristiques principales du système national d'innovation (SNI) coréen est que les entreprises sont la principale source de dépenses en R&D (76%) ; en outre, les trente principaux pôles industriels coréens concentrent plus de 82% des exportations du pays en 2013.

Pour ce qui est de l'Algérie, les PME enregistrent un retard considérable même par rapport à ses voisins, avec des chiffres insignifiants ; une participation timide au commerce international avec des volumes et des valeurs marginales, capacité d'innovation nulle puisque la majorité des brevets d'inventions sont détenus par les grandes entreprises, enfin, les dépenses de R&D ne dépassent 1% du PIB total.

# Chapitre IV

---



# **Chapitre 4 : Essai de comparaison des facteurs clés du succès des PME entre : l'Algérie, la Turquie et la Corée du sud**

## **Introduction**

Comme nous l'avons montré dans le troisième chapitre les politiques et les stratégies adoptées dans les processus d'internationalisation de la Turquie et de la Corée du Sud divergent de celles adoptées par l'Algérie. Pour bien déterminer ces points de divergence qui peuvent constituer des facteurs du succès des PME turques et sud coréennes qui manquent et pénalisent de ce fait les PME algériennes, nous allons consacrer ce quatrième chapitre à une comparaison entre les trois pays afin de ressortir et de mettre l'accent sur les faiblesses et les lacunes des PME algériennes à travers les spécificités des deux autres pays.

Ce chapitre sera constitué de deux sections : la première sera consacrée à une comparaison sur le climat des affaires, elle sera d'ordre général pour permettre d'évaluer les difficultés des PME algériennes à être créés avant même d'aborder les points faibles qui les empêchent de se lancer dans le processus d'internationalisation. Ce dernier point fera bien l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

## **Section 1 : comparaison du climat des affaires**

La création d'un environnement « climat » favorable à l'épanouissement des affaires est une nécessité en vue de promouvoir le secteur des PME, mais pour cela, plusieurs agrégats doivent être réunis afin de réussir un tel défi.

### **1.1. Classement selon la facilité de faire les affaires**

Le projet Doing business, initié par la banque mondiale fournit une évaluation chiffrée des réglementations qui s'appliquent aux petites et moyennes entreprises dans 189 économies et dans différents domaines, notamment : création d'entreprise, octroi de permis de construire, raccordement à l'électricité, transfert de propriété, obtention de prêts, protection des investisseurs minoritaires, paiement des taxes et impôts, commerce transfrontalier, exécution des contrats et règlement de l'insolvabilité.

Lancé en 2002, ce projet analyse les petites et moyennes entreprises au niveau national et mesure la réglementation s'appliquant à celles-ci tout au long de leur cycle de vie, comme il fournit un ensemble de connaissances afin d'accélérer des réformes et à améliorer la qualité des règles sous-jacentes aux activités du secteur privé.

A travers les dix domaines cités-dessus, la Banque Mondiale établit un classement général de la facilité de faire les affaires, les pays qui occupent les premières places disposent d'un environnement réglementaire favorable aux opérations commerciales.

**Tableau 4 : classement Doing business 2014 et 2015 pour la facilité de faire les affaires**

Pays	Algérie	Turquie	Corée du sud
Classement 2014	153	69	7
Classement 2015	154	55	5
Variation dans le classement	-1	+14	+2

Source : réalisé par nos soins suite aux données de : [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Le tableau 4 représente le classement des trois pays. La Corée du sud est à leur tête, elle occupait la 7<sup>ème</sup> place en 2014 et gagne 2 places pour devenir la 5<sup>ème</sup> en 2015, la Turquie est à la 55<sup>ème</sup> place et elle a gagné 14 places en une année, quant à l'Algérie, elle occupe la 154<sup>ème</sup> place en 2015.

### 1.2.Création d'entreprise

Pour cet indicateur, *DB* recense toutes les procédures officiellement exigées d'un entrepreneur pour la création et la gestion formelle d'une entreprise industrielle ou commerciale.

Il s'agit notamment d'obtenir toutes les licences et tous les permis nécessaires, et d'accomplir, auprès des autorités concernées, toute formalité demandée pour l'entreprise et les employés, y compris les notifications, vérifications ou inscriptions.

**Tableau 5 : classement selon l'indice de création d'entreprise (2015)**

Economie	Classement	Procédures (nombres)	Durée (jours)	Coût (% du revenu par habitant)	Capital minimum versé (% du revenu par habitant)
Algérie	141	13	22	11	24,1
Turquie	79	7	6,5	16,4	12,1
Corée du sud	17	3	4	14,5	0,0

Source : réalisé par nos soins suite aux données de : [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Il est à noter à travers du tableau 5, qu'il est beaucoup plus difficile de créer une entreprise en Algérie, la preuve réside dans le fait qu'elle soit classée à la 141<sup>ème</sup> place selon Doing business. En comparaison avec les deux autres pays, il faudra à l'investisseur ; d'engager 13 procédures en Algérie, alors qu'il en existe que 7 en Turquie et seulement 3 en Corée du sud, au-delà du fait que les procédures soient nombreuses, leur délai est également long, il est estimé à 22 jours contre 7 jours en Turquie et 4 jours en Corée du sud, mais leurs coûts est plus élevé en Turquie et en Corée qu'en Algérie et leurs pourcentages sont, respectivement, 16,4 %, 14,5 et 11 %.

Pour créer une entreprise, il est nécessaire de verser un capital minimum, d'ordre de 24,1 % du revenu par habitant en Algérie et de 12,1 % en Turquie.

### 1.3. Octroi de permis de construire

Pour l'Octroi de permis de construire, *DB* recense toutes les procédures dont doit s'acquitter une entreprise pour la construction de son projet conformément aux normes en vigueur. Ces procédures comprennent le dépôt auprès des autorités compétentes de tous les documents requis pour ce projet précis.

**Tableau 6 : Classement selon l'indice d'octroi de permis de construire (2015)**

Economie	Classement	Procédures (nombres)	Durée (jours)	Coût (% de la valeur de construction)
Algérie	127	17	204	0,7
Turquie	136	18	169	3,5
Corée du sud	12	10	29	4,3

Source : réalisé par nos soins suite aux données de : [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

En se basant sur les données du tableau 6, on constate qu'en Corée du sud, l'octroi de permis de construction n'engage que 10 procédures qui peuvent être réalisées en un temps moindre (29 jours) que dans les deux autres pays où l'octroi du permis est plus stricte ; la Turquie a plus de procédures que l'Algérie mais paradoxalement, il ne suffit que de 169 jours pour les réaliser contrairement à l'Algérie où il faut 204 jours pour conclure les 17 procédures.

### 1.4. Obtention de prêts

Le tableau 7, en analysant un ensemble d'éléments intervenant dans les procédures d'obtention de crédits, permet de faire ressortir le classement de l'Algérie sur cet indicateur et de relever les obstacles financiers qui entravent l'activité des entreprises.

**Tableau 7 : classement selon l'indice d'obtention de prêts (2015)**

Economie	Classement	Indices des droits légaux	Indice de divulgation d'information sur les crédits	Couverture par les registres publics (% adulte)	Couverture par les bureaux privés (% adultes)
Algérie	171	2	0	2	0
Turquie	89	3	6	63,6	0
Corée du sud	36	5	8	0	100

Source : réalisé par nos soins suite aux données de : [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Ainsi, on voit que les indices de l'indicateur pour l'obtention de prêts restent loin des moyennes enregistrées par la Turquie et la Corée du sud. En effet, pour l'indice des droits légaux, il est de 2 pour l'Algérie et de 3 pour la Turquie, alors qu'il est de 5 pour la Corée du sud. Avec un écart gigantesque, la couverture par les bureaux privés est estimée à 0 en Algérie et en Turquie, alors qu'elle est de 100 en Corée du sud.

## 1.5.Commerce transfrontalier

Dans le commerce extérieur aussi, l'Algérie enregistre un retard qui pénalise les entrepreneurs et freine de ce fait, le développement des opérations d'importations mais surtout celles des exportations. Ce retard est essentiellement expliqué par le nombre de procédures, les délais, mais aussi les coûts imposés aussi bien aux opérations d'exportation et aux opérations d'importation.

**Tableau 8 : classement selon l'indice de commerce transfrontalier (2015)**

Economie	Classement	Documents pour l'export (nombre)	Durée pour l'export (jours)	Coût à l'import (en \$ US par conteneur)	Documents pour l'import (nombre)	Durée pour l'import (jours)	Coût à l'export (en \$ US par conteneur)
Algérie	131	8	17	1330	9	26	1270
Turquie	90	7	13	1235	8	14	990
Corée du sud	3	3	8	695	3	7	670

Source : réalisé par nos soins suite aux données de : [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

En ce qui concerne les documents (Documents bancaires, de dédouanement, de manutention dans les ports et terminaux et de transport) et la durée nécessaires pour effectuer une transaction à l'international, la Corée du sud domine largement la Turquie et l'Algérie, quant au coût de ces opérations, en Algérie il est de 1330 \$ US par conteneur à l'import et de 1270 à l'export, qui reste encore loin de la Turquie, alors qu'en Corée du sud à un peu plus de 600 \$ US, avec seulement trois documents nécessaires, le tout dans un délai de sept jours à l'import et huit à l'export.

## 1.6.Exécution des contrats

D'après les données du tableau suivant, on voit que les procédures des contrats sont au nombre de 45 en Algérie ; plus nombreuses qu'en Turquie avec 35 procédures et en Corée avec une moyenne de 32 procédures. Les délais aussi dans l'exécution des contrats sont de 420 jours pour la Turquie, bien que meilleur par rapport à l'Algérie avec des délais de 630 jours. Enfin, le coût calculé en pourcentage de la créance, qui est de 21 ,9% en Algérie est en dessous de celui calculé en Corée du sud qui de 10,3 %.

**Tableau 9 : classement selon l'indice d'exécution des contrats (2015)**

Economie	Classement	Procédures (nombre)	Durée (jours)	Coûts (% de la créance)
Algérie	120	45	630	21,9
Turquie	38	35	420	24,9
Corée du sud	4	32	230	10,3

Source : réalisé par nos soins suite aux données de : [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

En Algérie, les entrepreneurs sont toujours confrontés à un comportement bureaucratique peu favorable, à un excès de formalités, à des réglementations fastidieuses et à des retards importants pour obtenir des permis et autorisations. Les barrières sont

omniprésentes, de ce fait l'Algérie est un pays qui ne bénéficie pas d'un climat des affaires attrayant, ce qui fini par décourager les investisseurs et préfèrent se retourner vers d'autres pays dont les procédures sont allégées et les démarches facilitées car comme nous l'avons constaté les conditions mises en place sont défavorables et ne répondent pas forcément aux attentes des entrepreneurs. Si nous nous appuyons sur les déterminants de réussite des entreprises turques et coréennes, nous constatons qu'il reste beaucoup de choses à faire pour les entreprises algériennes, et que les efforts fournis par les pouvoirs publics restent insuffisants et ils n'ont pas aboutis aux résultats souhaités.

## **Section 2 : Comparaison des expériences et les obstacles à l'internationalisation des PME algériennes**

La Turquie et la Corée du sud ont enregistré une croissance soutenue et rapide durant ces dernières décennies, et leurs économies ont subi une transformation structurelle très rapide qui a induit le développement de leurs PME.

Il importe donc d'essayer de préciser dans quels domaines se sont engagés dans le but de promouvoir leurs PME, pour les comparer au cas de l'Algérie afin d'en tirer les obstacles qui caractérisent les PME algériennes.

### **2.1. Comparaison des expériences et les enseignements à tirer**

Pour mieux comparer entre les trois pays, il est nécessaire de se référer aux facteurs clés de succès qui permettent la promotion du secteur des PME, notamment, la politique publique, la recherche et développement, le soutien financier, l'innovation, politiques de la concurrence et enfin les pôles industriels.

#### **➤ Politique publique**

Les PME orientées vers l'international doivent bénéficier d'une aide suffisante des pouvoirs publics, qui est un élément indispensable dans la réussite de ces dernières vu leur taille et leurs insuffisances en matière de financement.

Les coréens savaient que sans l'intervention de l'Etat, ils ne pourront jamais surmonter les périodes de crises qu'ils ont du traverser. Pour cela, des réformes radicales ont été adoptées afin de stimuler la croissance notamment par l'incitation des entreprises à se lancer dans des activités qui requièrent des technologies et des compétences avancées, l'encouragement de la concurrence, sans oublier la communication régulière et la bonne coordination qui existe entre les différentes institutions qui composent le gouvernement à savoir ; le ministère du commerce, les agences de promotion du commerce et le secteur privé.

En Turquie, le gouvernement a mené certaines réformes qui visent la diminution du volume des importations afin d'encourager la production nationale<sup>116</sup>, mais après la mise en œuvre de l'union douanière avec l'union européenne en 1996 et l'adoption du tarif extérieur commun de l'UE pour les produits manufacturés ont eu des conséquences considérables sur l'économie turque en général et sur les PME en particulier. En effet, Le chômage a reculé passablement et l'inflation s'est maintenue sous la barre des 10 % en 2011. Le PIB<sup>117</sup>, quant à

<sup>116</sup> LE BLAN, M. *Le miracle économique turc-réformes et flexibilité*. Génération libre. (2013).

<sup>117</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics>

lui, a enregistré des taux de croissance fulgurants : 8,9 % en 2010, 7 % pour 2011. Dans cette foulée, le revenu par habitant a presque doublé, passant de 8789 \$ en 2003 à 15 320 \$ en 2010<sup>118</sup>. Enfin, le niveau d'endettement du gouvernement s'est situé à 47 % du PIB<sup>119</sup>, un niveau qui ferait l'envie de presque n'importe quel pays européen.

Malgré la volonté affichée par le gouvernement algérien dans le but de promouvoir les entreprises et le secteur des PME en particulier tant au niveau national qu'international par la mise en place de plusieurs organismes de soutien à leurs activités, ces dernières demeurent incapables d'atteindre les résultats souhaités. Cependant, l'environnement des PME algériennes comporte plusieurs barrières qui empêchent le bon fonctionnement de leurs activités, notamment le retard accumulé en matière d'assimilation des technologies de pointe qui ne fait qu'accentuer la précarité de leurs systèmes productifs.

### ➤ Innovation et R&D

La part du PIB Turc accordée à l'investissement en R&D augmente régulièrement depuis 10 ans. Elle était de 0.95% en 2013, elle est passée à 1.2% en 2014 sur un PIB total de 799 milliard \$. Depuis 2010, elle a connu une progression de 805 millions de Livre Turc soit un peu plus de 8,7 milliards de dollars. La Turquie vise 3% de la part du PIB en 2023<sup>120</sup>.

Concernant l'innovation, la Turquie comptait plus de 4 brevets triadiques<sup>121</sup> et 321 articles scientifiques par million d'habitants, ce qui représentait une forte croissance, la production d'articles scientifiques ayant plus que triplé sur la décennie 2002-2012 et la prise de brevets triadiques ayant également fortement progressé, à un taux annuel composé de 12%, sur la période 2010-2013.

Quant à la Corée du sud qui est considérée comme premier pays de l'OCDE en matière de dépense en R&D, elle consacre 4,5% de son PIB en 2014<sup>122</sup> (soit un peu plus de 63 milliards \$ sur un PIB total de 1410 milliards \$), elle est devenue en moins de 20 ans un leader mondial avec près de 50% du marché mondial des écrans à cristaux liquides et près du tiers dans la téléphonie mobile, elle est également le cinquième constructeur automobile mondial grâce au groupe Hyundai KIA. Avec 47 brevets triadiques et 862 articles scientifiques par million d'habitants en 2013, la Corée du sud s'est placée dans le premier rang de l'OCDE, sa part de brevet triadique a fortement augmenté depuis la dernière décennie passant de 1.6 % en 2002 à 7,6 % en 2013<sup>123</sup>.

En Algérie, les dépenses en matière de Recherche et Développement représentent moins de 1% du PIB qui s'élève à 214 milliards \$ en 2014. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche.

---

<sup>118</sup> [www.ocde.org](http://www.ocde.org)

<sup>119</sup> [www.fmi.org](http://www.fmi.org)

<sup>120</sup> [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)

<sup>121</sup> Une famille de brevets triadique est un ensemble de brevets déposés auprès des trois principaux offices de propriété intellectuelle, à savoir l'Office européen des brevets (OEB), le Japan Patent Office (JPO) et le *United States Patent and Trademark Office* (USPTO) afin de protéger une même invention. Les brevets triadiques ont généralement une valeur plus élevée et suppriment les biais générés par l'avantage au pays d'origine et l'influence de la situation géographique.

<sup>122</sup> [www.jesechos.fr](http://www.jesechos.fr)

<sup>123</sup> <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics>

L'innovation est plus ou moins présente dans les grandes entreprises<sup>124</sup>, cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation.

En effet, selon la DGRSDT (Direction générale de la recherche scientifique et du développement technologique), le nombre de brevets des chercheurs nationaux est de 168 brevets au 1<sup>er</sup> Avril 2014 sur un nombre total de 172 inventeurs chercheurs<sup>125</sup>, des chiffres qui restent très insuffisants sachant qu'à l'échelle internationale, les demandes de brevets déposées par l'intermédiaire de l'OMPI dépassent les 200 000 en 2013 avec une augmentation de 5,1 % par rapport à l'année 2012.

En résumé, d'après une étude menée par le World Economic Forum en 2010 sur la compétitivité du monde arabe, nous remarquons que sur 139 économies, l'Algérie occupe des places très éloignées dans presque tous les indicateurs étudiés<sup>126</sup>, nous retenons ceux-ci ; capacité d'innovation : 125<sup>ème</sup>, dépenses de R&D des entreprises : 106<sup>ème</sup>, assimilation de la technologie par les entreprises : 128<sup>ème</sup>, protection de la propriété intellectuelle : 105<sup>ème</sup>.

### ➤ Soutien financier

Afin de répondre à l'urgence du besoin de liquidités des PME coréennes, un plan majeur de soutien a été mis en place par les agences de garanties. Piloté par l'autorité de régulation financière coréenne, (la Financial Services Commission), le Korea Credit Guarantee Fund (KODIT) en est le principal acteur. En partenariat avec le Fonds de garantie technologique (KOTEC-KIBO), l'objectif était de soutenir davantage les principales industries d'exportation, les technologies innovantes, ainsi que les nouveaux entrepreneurs<sup>127</sup>.

Les prises en garantie publiques assurées par KODIT, KOTEC et 16 agences régionales représentent un plafond d'encours de 59 Mds USD en 2013, auquel il convient d'ajouter 3 Mds USD pour les prêts gérés par SBC. L'accès aux financements pour les PME a été facilité en assouplissant les critères de sélection, et les limites de garanties sur les lettres de crédit destinées à l'exportation ont été supprimées pour les nouvelles demandes. Par ailleurs, les garanties accordées proportionnellement aux ventes réalisées ont été augmentées : KIBO s'est engagé à couvrir jusqu'à 150% des fonds nécessaires<sup>128</sup> aux prévisions de ventes des PME.

Les pouvoirs publics Turcs mettent au point des politiques et des programmes dont l'objectif est de permettre aux PME d'évoluer dans un environnement plus propice à l'investissement tout en identifiant les domaines d'intervention de l'État et ses responsabilités en termes de régulation du marché, ils élaborent également des recommandations visant à définir le rôle du secteur privé et à renforcer l'efficacité de ses politiques et programmes.

---

<sup>124</sup> SI LEKHAL. K, KORICHI. Y et GABOUSSA. A. *Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives*. (2013).

<sup>125</sup> DGRSDT. *Recueil des brevets d'invention*. Alger. Avril 2014.

<sup>126</sup> World Economic Forum. *Etude de la compétitivité du monde arabe*. 2010.

<sup>127</sup> Institut de recherche et de communication sur l'Europe. *Le soutien coréen pour ses PME : un exemple pour l'Europe*. (2014).

<sup>128</sup> Agence Française de développement (AFD). *Soutien pour le financement des petites entreprises (mésfinance)*. (2014).

Compte tenu de la part importante des PME en Turquie, l'ampleur de leurs besoins en financement est évidente. Les banques privées sont amenées à jouer un rôle important dans le financement des PME.

À cet égard, la Banque européenne d'investissement (BEI) constitue le premier programme de financement des "petites entreprises" qui opère avec l'aide de banques commerciales en Turquie. Le Conseil d'administration de la BEI a approuvé un prêt de 200 millions euros<sup>129</sup> en faveur de chacune des banques partenaires, Eximbank et Halkbank, à l'appui des PME en Turquie. De son côté la KOSGEB a augmenté son nombre d'instruments de soutien passant de 8 à 38 instruments visant à accroître la valeur ajoutée, la capacité concurrentielle et le niveau technologique des PME, ainsi de les aider à accéder aux marchés internationaux et à créer leurs propres marques.

Le système financier algérien a déployé des efforts pour améliorer le financement des PME ainsi pour la modernisation du système de paiement et une densification des réseaux des banques, d'après les chiffres disponibles, les crédits attribués par les banques algériennes avaient représenté 44,2% du PIB hors-hydrocarbures en 2013 contre 40,6% en 2012 et 2011<sup>130</sup>.

Le montant des crédits accordés par les banques publiques spécialement aux PME dans le cadre des dispositifs ANSEJ, ANGEM et CNAC, a atteint 499,7 milliards de DA en 2013 contre 362,4 milliards de DA en 2012, soit une progression de 380%<sup>131</sup>.

#### ➤ **Politiques de la concurrence**

Durant les années 50 et 60, la politique économique turque était similaire à celle de nombreux pays en développement ; des pratiques défavorables à l'investissement de la part des monopoles publics d'une part, et d'autre part, le favoritisme du secteur bancaire contrôlé par l'Etat qui privilégiait les prêts à certaines entreprises.

Les crises économiques survenues dans les années 1970 ont révélé les insuffisances du système et mené à des réformes qui ont ouvert les frontières de la Turquie au commerce international et à une libéralisation des transactions sur le marché national.

La nécessité d'une politique officielle dans le domaine de la concurrence a été reconnue dès le début du processus de réforme, et la Turquie a commencé dans les années 70 à élaborer sur une législation qui visait essentiellement la mise au point d'un programme de mesures sur la concurrence et la protection des consommateurs.

L'élaboration de la loi sur la concurrence a été induite par un ensemble de facteurs internes et externes notamment la signature de l'accord de l'union douanière avec l'union européenne. C'est ainsi que la loi sur la protection de la concurrence a été adoptée par la Turquie fin 1994.

---

<sup>129</sup> [www.bei.org](http://www.bei.org)

<sup>130</sup> Algérie presse service. *Le système financier appelé à améliorer son soutien aux PME.* (2014).

<sup>131</sup> Idem



Les fondements de la politique de la concurrence<sup>132</sup> repose principalement sur :

- La protéger du processus concurrentiel (pas simplement la compétition entre les entreprises) afin de constituer des marchés efficients et de promouvoir le bien-être des consommateurs.
- La protection et l'information des consommateurs.
- L'État doit prendre des mesures pour assurer et promouvoir le bon fonctionnement des marchés monétaires, du crédit, des capitaux et des produits et des services et qu'il empêchera la formation, dans la pratique ou en vertu d'un accord, de monopoles et de cartels.

L'ouverture de l'économie algérienne sur l'extérieur via les accords d'association avec l'union européenne, de libre échange avec d'autres pays et la future adhésion à l'OMC, exigent une transparence dans les affaires des agents économiques en particulier les entrepreneurs algériens notamment celles concernant la concurrence.

En Algérie, l'ampleur et la complexité grandissantes des activités informelles des entreprises, ne font qu'aggraver la situation alarmante dont vit la plupart de ces dernières et en particulier les PME.

Malgré l'absence d'estimation fiable sur la dimension et le poids de l'économie cachée en Algérie, l'enquête nationale auprès des ménages de l'Office Nationale des Statistiques de 2007 avance que 2/3 des micro-entrepreneurs se déclinent en « informels » dans l'ensemble de l'activité économique. Ces micro entreprises qui exercent en clandestinité, en dehors de toute législation, portent un grand préjudice aux unités économiques légalement créées, parce qu'en échappant complètement au fisc et ne supportant aucune charge sociale, elles leurs livrent une concurrence déloyale, qui pénalise l'ensemble de l'économie algérienne et ses opérateurs<sup>133</sup> (on ne payant pas les impôts, elles causent un manque à gagner en chiffre d'affaires des unités légales et pénalise ainsi les recettes fiscales de l'Etat).

Le secteur informel représente aujourd'hui plus de 34 % du PIB<sup>134</sup>, l'existence de ce secteur exerce, au moyen des pratiques déloyales, une pression sur le libre jeu de la concurrence et affecte la compétitivité des entreprises privées notamment de petite taille.

---

<sup>132</sup> OCDE. *Droit et politique de la concurrence en Turquie*. (2005).

<sup>133</sup> SI LEKHAL. K, KORICHI. Y et GABOUSSA. A. *Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives*. 2013.

<sup>134</sup> MERZOUK. F. *PME et compétitivité en Algérie*. Université de Tlemcen. 2009.

## ➤ Pôles industriels

La construction d'infrastructures de base dans un lieu précis appelé « pôle industriel » peut contribuer à l'expansion des entreprises en réduisant les coûts de transport, de communication et d'énergie et en encourageant des interactions qui permettent de surmonter les difficultés de communication et d'accroître le potentiel de développement d'économies d'échelle.

Pendant les années 1960, le gouvernement coréen a concentré les ressources disponibles sur un nombre limité de complexes industriels. Quinze complexes industriels ont été créés, dont la majorité dans la zone métropolitaine de Séoul et dans la région du sud-est<sup>135</sup>. En outre, le gouvernement a adopté plusieurs autres mesures de promotion des exportations. Ces complexes industriels ont joué un rôle déterminant dans la promotion des exportations et ont posé les jalons d'une croissance future ; selon la revue *Korea analysis*, les dix principaux pôles industriels ont accumulé des réserves de liquidité de 180 milliards d'euros comme ils ont contribué à 82% des exportations de la Corée du sud en 2013.

Concernant la Turquie, le gouvernement a envisagé un projet de grande envergure ; Il s'agit de construire un complexe scientifique et technologique (teknopark), d'une superficie de 250 hectares, situé près de l'Aéroport de Sabiha Gökçen à Kurtköy, du côté de la rive anatolienne d'Istanbul, Les domaines privilégiés seront, au départ, l'aéronautique et les recherches spatiales. De plus, il s'agit d'opérer une synergie complète entre le secteur privé et public. Un autre avantage de ce projet, en dehors de sa position géostratégique, est que les compagnies seront exemptées de certaines taxes. Teknopark Istanbul est donc un projet prometteur et innovant pour les recherches scientifiques<sup>136</sup>. 300 compagnies se sont d'ores et déjà inscrites pour y participer une fois entièrement opérationnelle, Teknopark Istanbul devrait générer un revenu annuel de 10 milliards de dollars.

## 2.2. Les obstacles à l'internationalisation des PME algériennes

La PME est à présent un des viviers de création de richesse et d'emplois, la transition vers l'économie de marché et les évolutions socio-économiques que connaît l'Algérie condamne la PME à s'adapter à ce nouveau contexte. L'entrepreneur est plus préoccupé par des problèmes administratifs, financières, et réglementaires que par l'élaboration de stratégies claires et mûrement réfléchies, puisqu'elles s'avèrent être des stratégies de contournement des obstacles. Ce qui constitue réellement un frein au développement de l'investissement et de la croissance des PME Algériennes à l'international. Parmi ces contraintes il y a lieu de citer<sup>137</sup> ;

---

<sup>135</sup> Etude comparative sur les politiques d'exportation de l'Egypte, du Maroc, de la Tunisie et de la Corée du sud : Banque africaine de développement. 2012.

<sup>136</sup> [www.teknoparkistanbul.com](http://www.teknoparkistanbul.com)

<sup>137</sup> EL GHAZI. H. *Type de manager et pratiques entrepreneuriales en Algérie (secteur public)*. Thèse de magister en sciences économiques, faculté SEGEC, université Tlemcen. 2011.

- La faiblesse et l'inorganisation des approvisionnements du tissu des PME en matières premières et demi-produits. Les effets de ces carences se sont aggravés avec l'évolution de la dégradation générale de la situation économique du pays jusqu'à conduire à un large phénomène de cessation d'activités dans le secteur de la PMI en particulier (cas du textile).
- Persistance d'un phénomène lié aux difficultés tant en monnaie nationale qu'en financements externes que rencontre la quasi-totalité des PME pour couvrir leurs besoins d'exploitation, de fonctionnement et d'investissement.

Ces difficultés se sont davantage aggravé par les coûts de plus en plus excessifs des crédits extérieurs et des financements en DA.

➤ Ralentissement voire arrêt de tout processus d'investissement dans le secteur de la PME pour des facteurs multiples liés notamment:

- aux pertes de change considérables consécutives à la dévaluation de la monnaie nationale.
- aux difficultés d'accès aux terrains (procédures lourdes et contraignantes, coûts d'acquisition excessifs).
- au surenchérissement considérable des coûts d'investissement (coûts et niveaux élevés des crédits extérieurs, des droits et taux d'intérêt).
- à l'instabilité du cadre réglementaire.
- Développement du phénomène de mévente pour un grand nombre de produits issus de l'activité des PME. La perte de ces segments de marché est généralement imputée au rétrécissement de la demande solvable et à la concurrence des produits similaires importés.
- Le manque de traditions des PME algériennes en matière de gestion des activités et des risques à l'international.
- Le manque d'un guichet unique pour les exportateurs pour alléger leur démarche à l'étranger et aussi le manque d'accompagnement effectif des PME candidates à l'export.
- Le manque d'informations sur les évolutions technologiques.

**Tableau 10 : facteurs clés de succès des PME des pays étudiés**

Facteurs clés de succès	Pays		
	Algérie	Turquie	Corée du sud
Politique publique	+	+	+
Innovation et R&D	-	+	+
Soutien financier	+	+	+
Politiques de la concurrence	-	+	
Pôles industriels	-	+	+

Source : réalisé par nos soins.

## Conclusion

Le développement des PME à l'international suscite un vif intérêt pour la plupart des pays du fait de leur rôle important dans la modernisation de leurs économies. Or le processus de développement des PME varie selon un pays à un autre, selon les politiques économiques adoptées, selon l'intérêt et le soutien apporté envers ce secteur et les ambitions des gouvernements et les chefs d'entreprises et les efforts fournis en vue de promouvoir les PME.

Certains pays ont su développer le secteur des PME à partir d'une série de mesures visant leur promotion ; en augmentant les dépenses de R&D, le soutien des PME à l'international, la protection des investisseurs contre la concurrence déloyale (le cas de la Corée du sud et de la Turquie) et de hisser au rang des grands pays développés, contrairement à l'Algérie qui connaît de sérieuses difficultés dans ce domaine, malgré les efforts fournis comme la mise en place d'un ensemble d'organismes de soutien en faveur des PME, ces dernières demeurent incapables de réaliser de bonnes performances tant au niveau national qu'international, et ces réformes n'ont toujours pas abouties aux résultats souhaités.

De ce fait l'Etat est obligé de revoir ses politiques de soutien aux PME, et ces dernières doivent acquérir de nouvelles technologies de pointe et le savoir faire nécessaire afin de réussir sur l'échiquier international.

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

D'après nos enseignements à travers ce mémoire, nous pouvons dire que ce n'est qu'à partir du début des années 80 que les PME deviennent comme un domaine d'étude à part entière. Depuis lors, la PME commence à prendre de l'ampleur et devenir un acteur indispensable pour toute économie du fait qu'elle représente la très grande majorité des entreprises (plus de 90% du nombre total des entreprises).

La souplesse et la flexibilité des PME sont des atouts majeurs qui leur permettent de jouer un rôle important dans la vie économique d'un pays à travers la création d'emplois, la création de la richesse et l'innovation. Ajoutons à cela, avec l'apparition des PME exportatrices, la mission de l'internationalisation n'est plus réservée seulement aux grandes entreprises.

L'étude de l'internationalisation des PME est un courant de recherche florissant. La diversité du monde de ces entreprises et la variété de leurs façons de s'internationaliser est reconnue dans la communauté scientifique. La compréhension des mécanismes qui conduisent à l'internationalisation des PME ainsi que ceux qui régissent son déroulement est l'enjeu majeur dans la mesure où les PME participent très activement dans la mondialisation et cela a de l'impact positif sur leurs performances.

Néanmoins, la mondialisation n'offre pas que d'opportunités mais également des contraintes que toute PME doit éviter avant et pendant son processus d'internationalisation. Pour cela, un bon nombre de déterminants peuvent assurer la pérennité des PME à savoir ; l'innovation en permanence, une meilleure assimilation de la technologie par les PME et l'augmentation des dépenses de R&D.

Les deux premiers chapitres nous ont permis de cerner les PME et le contexte dont elles évoluent, et de comprendre que les PME pourraient être l'une des solutions les plus prometteuses pour les gouvernements qui voudraient bâtir une économie solide avec une croissance durable, tel est le cas pour la Turquie et la Corée du sud mais qu'en est-il de l'Algérie ?

Dans le troisième chapitre, nous avons essayé de dresser un portrait sur les trois économies en question (Algérie, Turquie et Corée du sud), puis de passer en revue le climat des PME et ensuite les facteurs clés de succès des PME turques et sud coréennes.

En effet, la Turquie a réussi à afficher depuis le début de la dernière décennie de remarquables performances caractérisées par une croissance continue. Grace notamment aux politiques économiques générales lancées en mai 2001 qui visent à tracer une croissance plus stable et plus forte par le recours à des finances publiques saines, la baisse de taux d'inflation élevés et variables, la restructuration et le renforcement d'un système bancaire faible. Quant aux politiques visant spécifiquement les PME, leurs objectifs étaient d'accroître la productivité, la part dans la valeur ajoutée et la capacité concurrentielle internationale de leurs bénéficiaires. Pour cela, les autorités turques se sont penchées particulièrement sur trois domaines clés à savoir ; le financement, l'accompagnement des PME à l'international et la technologie.

En ce qui concerne la Corée du sud, et d'après les statistiques que nous avons pu recueillir, nous pouvons dire que les politiques de développement menées par le gouvernement ont abouti aux résultats espérés. En effet, ces politiques visent essentiellement l'incitation des entreprises à se lancer dans des activités qui requièrent des technologies et des compétences avancées, l'encouragement de la concurrence et le développement des clusters.

Effectivement, la Corée a décroché la 4<sup>ème</sup> place en matière de dépôt de brevets, comme elle a augmenté la part des dépenses de R&D du PIB jusqu'à 4,4% en 2012 (soit un peu plus de 53,768 milliards \$). En outre, la construction de pôles industriels a joué un rôle clé dans l'essor du secteur manufacturier en Corée du sud puisqu'ils contribuent à la résorption du chômage en créant des milliers d'emplois et à la promotion des exportations.

Malgré certains efforts qui ont été fournis par le gouvernement algérien dans le cadre de la promotion des PME, les résultats restent peu appréciables. Certes le nombre de PME est en croissance continue ; passant de 687 386 PME au 1<sup>er</sup> semestre 2012 à 747 934 PME au 1<sup>er</sup> semestre 2013 (Tableau 3 du chapitre 3), mais le nombre de PME qui accèdent aux marchés étrangers reste très marginal et pour des volumes insignifiants.

Après avoir assimilé les notions de base, nous avons essayé grâce au quatrième chapitre de dresser une comparaison des facteurs clés de succès des PME entre l'Algérie, la Turquie et la Corée du sud.

Dans son processus d'internationalisation, la PME doit bénéficier au préalable de l'aide de l'Etat notamment en matière de financement, ensuite dans la commercialisation des produits sur les marchés étrangers, de manière générale, l'accompagnement des PME dans leurs démarches export.

Ensuite, afin de réussir son expansion internationale, la PME doit innover davantage et de manière continue pour rester compétitive et de résister à la concurrence des produits étrangers ; pour cela, la maîtrise de certains facteurs clés de succès (tels que les technologies de pointe, le savoir faire) est indispensable dans la mesure où ils assurent la survie des PME.

Enfin, la qualité du climat des affaires peut jouer un rôle majeur dans l'essor des PME. Toutefois, la lourdeur des procédures administratives, la corruption, la concurrence déloyale sont autant de phénomènes qui freinent l'activité des PME.

Ce chapitre a fait ressortir que la faiblesse des PME algériennes peut être liée à l'inexistence de l'innovation et le retard accumulé en matière de développement technologique. En plus, l'Algérie enregistre un retard considérable au niveau de développement des clusters ; elle occupe la 126<sup>ème</sup> place sur 139 économies étudiées par le World Economic Forum. Le développement des clusters peut être un vecteur efficace dans la promotion du secteur des PME et l'augmentation de leurs parts dans les échanges extérieurs, tel est le cas pour la Turquie et la Corée du sud.

Nous avons pleinement conscience que notre travail n'a fait qu'effleurer le sujet, mais en dépit de sa modestie, il a pu apporter quelques éléments de réponses à nos préoccupations de départ, à savoir la logique d'internationalisation des PME. Ce travail nous a permis de comprendre que la faiblesse des PME Algériennes, peut s'expliquer par un climat des affaires très contraignant. Ces éléments représentent des obstacles et des facteurs dissuasifs à l'internationalisation des PME. A cet effet, s'appuyer seulement sur une politique de création d'organismes de soutien aux PME n'aura pas d'effets sur le développement de ces dernières à l'international.

L'Algérie est tenue de diversifier son économie, d'alléger les contraintes dont souffrent actuellement les entrepreneurs et de renforcer ses infrastructures, afin de promouvoir le rôle des PME exportatrices en Algérie et surmonter les difficultés d'accès aux marchés étrangers.



# Bibliographie

---

# Bibliographie

## Les ouvrages

1. AMELON, J-L et CARDEBAT, J-M. *Les nouveaux défis de l'internationalisation*. Edition De Boeck ; Bruxelles ; 2010.
2. BATTINI, P. *Capital risque ; mode d'emploi*. 2<sup>ème</sup> Edition d'organisation ; Paris ; 2002.
3. BERCHICHE, A. *Typologie des sociétés commerciales avantages et inconvénients*. Edition CNCA ; 1999.
4. BOUVERET-RIVAT, C et MERCIER-SUISSA, C. *PME : Conquérir des parts de marché à l'international*. Edition Dunod ; Paris. 2010.
5. CHAPONNIERE, J-R et LAUTIER, M. *L'économie mondiale*. Edition La découverte ; Paris ; 2014.
6. DUVAL, I et DUFFAL, N. *Economie d'entreprise, la stratégie des PME*. 2005.
7. KAHN, M. *Franchise et partenariat*. Dunod ; Paris ; 2002.
8. LEMAIRE, J-P. *Stratégies d'internationalisation*. Edition Dunod ; Paris ; 2003.
9. LEVRATTO, N. *Les PME : Définition, rôle économique et politiques publiques*. Edition De Boeck ; Bruxelles ; 2009.
10. LORRIAUX, J-P. *Economie d'entreprise*. Edition Dunod ; Paris ; 1991.
11. MUCCHIELLI, J et Mayer, T. *Economie internationale*. Edition Dalloz ; 2005.
12. SELLAMI, A. *Petite et moyenne industrie et développement économique*. Edition ENAL, Alger. 1985.
13. WTTTERWULGHE, R. *La PME. Une entreprise humaine*. Edition De Boeck ; Bruxelles ; 1998.

## Articles et revues

1. ASSALA, K. *PME en Algérie : de la création à la mondialisation*. 8<sup>ème</sup> CIFEPME. [www.ebanque-pdf.com/fr\\_assala-khalil.html](http://www.ebanque-pdf.com/fr_assala-khalil.html)
2. BERCHICHE, A. *Typologie des sociétés commerciales avantages et inconvénients*. Edition CNCA ; 1999.
3. DEPPE, A. *Cours Marketing international*. <http://www.foad-mooc.auf.org>
4. Fiche Corée du sud : *la recherche et la technologie*. 2009. [www.ambafrance-kr.org](http://www.ambafrance-kr.org)
5. Fiche « recherche » Corée du sud. Ambassade de France en Allemagne : service pour la science et la technologie. 2014.
6. FRANÇOISE, L et DENIZ, U-K. *Commerce et transfert de technologies : les cas comparés de la Turquie, de l'inde et de la chine*. Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales. 2003. [www.cepii.fr](http://www.cepii.fr)
7. GURSEL, S, KOCUGLU, Y et VEREZ, J-C. *Croissance, emploi et inégalités en Turquie*. Région et développement n°34-2011.
8. KHAYAT, I. *L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative*. 2004. [www.airepme.org](http://www.airepme.org)
9. LAGHZAOUI, S. *L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences*. 2006. [www.cirmap-fea.org](http://www.cirmap-fea.org)

10. LE BLAN, M. *Le miracle économique turc-réformes et flexibilité*. Génération libre. 2013. [www.generationlibre.eu](http://www.generationlibre.eu)
11. LUONG. M-H, LEO. P-Y et PHILIPPE. J. *les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam*. CIFEPME ; 2010.
12. MEIER, O et MESCHI, P-X. *Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : les modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'approche « International new ventures » et aux théories de la firme*. 2010. [www.id.erudit.org](http://www.id.erudit.org)
13. MERZOUK, F. *PME et compétitivité en Algérie*. Colloque international sur les « PME maghrébines : facteurs d'intégration régionale », le 27 et 28 mai 2009 à l'université de Tlemcen disponible sur le site : [www.univ-tlemcen.dz/fseg/revue](http://www.univ-tlemcen.dz/fseg/revue)
14. PELTIER, C. *La Corée du sud depuis 2008, ou comment gérer une crise*. La revue Conjoncture. 2010.
15. REGNIER, P. *Développement et crise en Corée du sud (1961-1998)*. Institut universitaire d'études du développement. 1999. <http://graduateinstitute.ch>
16. SI LEKHAL. K, KORICHI. Y et GABOUSSA. A. *Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives*. 2013. <http://revues.univ-ouargla.dz>
17. TEOMAN, P et MICHELE, C. *Analyse des déterminants de l'innovation technologique dans un nouveau pays industrialisé : une étude économétrique sur données d'entreprises dans le secteur manufacturier turc*. 2014. [www.cairn.info](http://www.cairn.info)
18. TORRES, O. *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de proximité dans leurs stratégies de globalisation*. Paris. 2002. [www.oliviertorres.net](http://www.oliviertorres.net)
19. TOUATI, S. *L'entreprise algérienne face au défi de la mondialisation*. El Djazair, n°89. 2015. [www.eldjazaircom.dz](http://www.eldjazaircom.dz)
20. UBIFRANCE Turquie-Bureau d'Istanbul. Rédigée par DUPUY, T et revue par FAJOLE, E. 2014. [www.afd.fr](http://www.afd.fr)

## Thèses

1. ACHIR, M. *Le capital-investissement de la PME : enjeux et perspectives en Algérie*. Mémoire de magister en sciences économiques. FDSE Bejaia ; (2008).
2. AMEZIANE, L. *Le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : analyse du cas de Samsung Electronics*. Mémoire de magister en sciences économiques, faculté de SEGC, Université UMMTO ; (2014).
3. BOUKROU, A. *Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, cas : PME de la wilaya de Tizi Ouzou*. Mémoire de magister en sciences économiques option : management des entreprises. Université de Bejaia ; (2011).
4. EL GHAZI. H. *Type de manager et pratiques entrepreneuriales en Algérie (secteur public)*. Thèse de magister en sciences économiques, faculté SEGC, université Tlemcen. 2011.
5. GALLARDO, E. *Coopération stratégique, coalitions inter firmes et réseaux d'innovations*. Institut d'Etudes Politiques de Lyon(2005).

6. GRAICHE, L. *Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : objectifs et stratégies*. Mémoire de magister en sciences de gestion, faculté de SEGC, Université de UMMTO ; (2012).
7. LECERF, M. *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*. Thèse de doctorat. Université de Paris 1. (2006).
8. MIMOUNI, Y. *Le développement des PME et la bonne gouvernance*. Mémoire de magister en gouvernance des entreprises. Université Tlemcen. (2012).
9. NANA, H. *contribution de la PMI au développement de la wilaya de Bejaia durant la période 1990-2001*. Mémoire de magister, option : gestion du développement, FDSE, Université de Bejaia, (2003).
10. PISAREK, W. *Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus*. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; (2011).
11. REDOUANE, A. *Développement des PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l'Algérie*. Mémoire préparé pour l'obtention du diplôme de magister en Espace, Développement et Mondialisation; faculté de SEGC Université de Bejaia ; (2009).
12. SMADI, L. *Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME*. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en génie industriel. Université de Batna. (2010).

## Rapports

1. Agence française de développement (AFD). *Soutien pour le financement des petites entreprises (mésofinance)*. 2014. [www.afd.fr](http://www.afd.fr)
2. Bulletin 2007 du ministère des PME et de l'artisanat.
3. Bulletin d'information statistique de la PME : Données du 1<sup>er</sup> semestre 2013.
4. Bulletins d'informations économiques et des statistiques du ministère des finances de la direction générale des douanes : Données du juillet 2011.
5. Direction Générale de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique. *Recueil des brevets d'invention*. Alger. Avril 2014.
6. DUBARLE, P. *Politiques et pratiques d'aménagement du territoire en Corée*. 2010. [www.datar.gouv.fr](http://www.datar.gouv.fr)
7. Economie et culture : le cas de la Corée du sud. Compte rendu du déplacement d'une délégation du groupe sénatorial d'amitié. (2004).
8. *Etude comparative sur les politiques d'exportation de l'Egypte, du Maroc, de la Tunisie et de la Corée du sud : banque africaine de développement*. (2012).
9. Etude économique de l'OCDE : Turquie. (2014).
10. Etudes économiques de l'OCDE Corée. (2014).
11. Institut de recherche et de communication sur l'Europe. *Le soutien coréen pour ses PME : un exemple pour l'Europe* ; 2014. [www.irce-oing.eu](http://www.irce-oing.eu)
12. Journée Turquie campus France. Les dossiers n° 20. (2014).
13. L'accès au financement pour les PME dans l'UE et en Turquie. 25<sup>ème</sup> réunion du comité consultatif mixte UE-Turquie. France. (2008).

14. LIN, S. *Les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation*. 3<sup>ème</sup> colloque de l'IFBAE. (2009).
15. OCDE. *Droit et politique de la concurrence en Turquie*. (2005).
16. OCDE. *Les petites et moyennes entreprises en Turquie*. (2012).
17. OCDE. *Mesurer l'innovation : un nouveau regard*. 2010.
18. OCDE. *Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondiale*. 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME). (2004).
19. Rapport CNIS, Période : 1<sup>er</sup> Trimestre 2014.
20. ST-PIERRE, J. *Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution*. Rapport de recherche. Institut de recherche sur les PME. Université du Québec à Trois Rivières. (2009).
21. World Economic Forum. *Etude de la compétitivité du monde arabe*. 2010.

### Articles de presse

1. Algérie presse service. *Le système financier appelé à améliorer son soutien aux PME*. 2014. [www.aps.dz](http://www.aps.dz)
2. REMOUCHE, K. Ces entreprises algériennes qui s'implantent à l'étranger. *Liberté*, n°6795, P 09. 2014.

### Sites web

<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics>

[www.bei.org](http://www.bei.org)

[www.cagex.dz](http://www.cagex.dz)

[www.campusFrance.org](http://www.campusFrance.org)

[www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)

[www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr)

[www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

[www.fmi.org](http://www.fmi.org)

[www.kosgeb.gov.tr](http://www.kosgeb.gov.tr)

[www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

[www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

[www.ocde.org](http://www.ocde.org)

[www.promex.dz](http://www.promex.dz)

[www.safex.dz](http://www.safex.dz)

[www.teknoparkistanbul.com](http://www.teknoparkistanbul.com)

[www.teknoparkistanbul.com](http://www.teknoparkistanbul.com)

[www.tesk.gov.tr](http://www.tesk.gov.tr)

[www.tobb.gov.tr](http://www.tobb.gov.tr)

[www.tubitak.gov.tr/btyk](http://www.tubitak.gov.tr/btyk)

## Liste des tableaux

Numéro	Titre	Page
01	matrice de décisions multicritères de choix de localisation internationale	31
02	les composantes de la méthode PEST	35
03	Evolution des PME en Algérie (1 <sup>er</sup> semestre 2012-1 <sup>er</sup> semestre 2013)	46
04	Classement Doing business 2014 et 2015 pour la facilité de faire les affaires	69
05	Classement selon l'indice de création d'entreprise (2015)	69
06	Classement selon l'indice d'octroi de permis de construire (2015)	70
07	Classement selon l'indice d'obtention de prêts (2015)	70
08	Classement selon l'indice de commerce transfrontalier (2015)	71
09	Classement selon l'indice d'exécution des contrats (2015)	71
10	Facteurs clés de succès des PME des pays étudiés	79

## Liste des figures

Numéro	Titre	Page
01	les séquences du processus d'internationalisation (Modèle Uppsala 1977)	14
02	l'internationalisation selon l'approche réseau (Johanson et Mattsson 1988)	16
03	le processus de formulation de la stratégie internationale	33
04	les cinq forces de Porter	36

# *Table des matières*

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Sommaire**

**Liste des abréviations**

**Introduction générale ----- 01**

**Chapitre 1 : La PME, concepts et définitions ----- 04**

Introduction----- 04

1. Définitions, caractéristiques et classification des PME ----- 04

1.1. Définition de la PME----- 04

1.2. Caractéristiques de la PME----- 05

1.2.1. Les avantages des PME ----- 07

1.2.2. Les faiblesses des PME ----- 08

1.3. Classifications des PME par domaine d'activités ----- 08

1.3.1. Classification suivant la nature des produits ----- 08

1.3.2. Classification selon l'orientation des PME----- 09

1.4. Classification juridique ----- 10

1.4.1. Les entreprises privées ----- 10

1.4.2. Les entreprises publiques ----- 11

1.4.3. Les entreprises coopératives----- 11

2. L'internationalisation de la PME dans une économie mondialisée ----- 11

2.1. Le renouvellement de la réflexion théorique sur l'internationalisation des PME ----- 12

2.1.1. Les explications internes à l'entreprise ----- 12

2.1.1.1. L'approche béhavioriste----- 12

2.1.1.2. L'approche réseau----- 15

2.1.1.3. L'approche par les ressources ----- 17

2.1.2. Les contraintes du marché au cœur de l'internationalisation des PME ----- 17

2.1.2.1. La théorie de la réaction oligopolistique----- 18

2.1.2.2. L'internationalisation contrainte ----- 18

2.1.2.3. Le rôle des clusters dans l'internationalisation des PME----- 19

2.2. L'impact du nouvel environnement international sur l'activité des PME ----- 19

2.2.1. Les PME face à la mondialisation ----- 19

2.2.1.1. Les opportunités offertes par la mondialisation----- 20

2.2.1.2. Les principales contraintes relatives au processus d'internationalisation des PME - 20

2.2.2. Motivations et facteurs clés du succès de l'internationalisation des PME----- 23

2.2.2.1. Les motivations de l'internationalisation ----- 23

2.2.2.2. Les facteurs clés du succès à l'international----- 25



Conclusion -----	27
<b>Chapitre 2 : Stratégies d'internationalisation des PME-----</b>	<b>29</b>
Introduction -----	29
1. La démarche internationale de la PME-----	29
1.1. Sélectionner les marchés étrangers-----	29
1.1.1. Les déterminants de la localisation des implantations à l'étranger -----	29
1.1.2. Sélection des localisations des cibles -----	30
1.2. Le timing de l'entrée sur le marché -----	31
1.2.1. Décider du moment opportun d'entrée sur le marché -----	31
1.2.2. Décider du rythme du déploiement sur le marché-----	31
1.3. La formulation de la stratégie internationale-----	32
1.3.1. Le diagnostic externe-----	33
1.3.1.1. L'analyse du macro-environnement -----	34
1.3.1.2. L'analyse du microenvironnement-----	35
2. Stratégies d'entrée sur les marchés internationaux -----	37
2.1. Les stratégies d'exportation -----	37
2.1.1. L'exportation indirecte -----	37
2.1.2. L'exportation directe-----	39
2.1.3. L'exportation concertée ou associée-----	41
2.2. Les stratégies d'accord-----	42
2.2.1. Les transferts internationaux de technologie -----	42
2.2.2. La licence-----	42
2.2.3. La franchise commerciale internationale -----	42
Conclusion -----	43
<b>Chapitre 3 : Aperçu des PME en Algérie, en Turquie et en Corée du sud-----</b>	<b>44</b>
Introduction -----	44
1. Les PME en Algérie-----	44
1.1. PME, état des lieux -----	45
1.1.1. Définition de la PME en Algérie-----	45
1.1.2. Evolution de la population de la PME -----	45
1.1.3. L'environnement des affaires -----	46
1.1.4. La pratique des affaires -----	47
1.2. Les principales mesures adoptées en faveur des PME en Algérie -----	48
1.2.1. L'office de promotion des exportations (PROMEX) -----	48
1.2.2. La compagnie algérienne de garantie des exportations (CAGEX) -----	48
1.2.3. La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI) -----	49
1.2.4. Le fond spécial de promotion des exportations (FSPE) -----	49
1.2.5. La société algérienne des foires et expositions (SAFEX)-----	49
1.3. L'internationalisation des entreprises algériennes -----	50

2. Les PME en Turquie -----	51
2.1. Un portrait sur l'économie turque -----	51
2.1.1. Les années de crise : 1999-2000 -----	52
2.1.2. Le retour de la croissance : 2002-2007 -----	52
2.1.3. La crise mondiale (2008-2010) et ses effets -----	53
2.2. Les caractéristiques des PME en Turquie -----	53
2.2.1. La taille des PME et leur structure -----	53
2.2.2. Le climat des PME en Turquie -----	54
2.2.2.1. Enseignement et formation -----	55
2.2.2.2. Création d'entreprise -----	56
2.2.2.3. La technologie et son rôle sur l'activité des PME -----	56
2.2.2.4. Cadre législatif et réglementaire -----	57
2.3. Les déterminants de réussite des PME turques -----	57
2.3.1. Politiques de l'innovation -----	58
2.3.2. Politiques de la concurrence -----	59
2.3.3. Soutien financier apporté par le gouvernement aux PME -----	59
3. Les PME en Corée du sud -----	60
3.1. L'évolution de l'économie coréenne -----	61
3.1.1. Le rôle de l'Etat dans le développement économique (1961-1988) -----	61
3.1.2. La libéralisation de l'économie (1988-1996) -----	62
3.1.3. La crise de 1997-1998 -----	62
3.1.4. La période de l'après crise -----	62
3.2. Les déterminants de réussite des PME coréennes -----	63
3.2.1. Politiques de développement -----	63
3.2.2. Recherche et technologie en Corée du sud -----	63
3.2.3. Services de marketing pour les exportateurs -----	64
3.2.4. Politiques du secteur financier -----	65
3.2.5. Développement humain et marché de travail -----	65
3.2.6. Administration du secteur public -----	66
Conclusion -----	67
<b>Chapitre 4 : Essai de comparaison des facteurs clés du succès des PME entre :</b>	
<b>l'Algérie, la Turquie et la Corée du sud -----</b>	<b>68</b>
Introduction -----	68
1. Comparaison sur le climat des affaires -----	68
1.1. Classement selon la facilité de faire les affaires -----	68
1.2. Création d'entreprise -----	69
1.3. Octroi de permis de construire -----	70
1.4. Obtention de prêts -----	70
1.5. Commerce transfrontalier -----	71
1.6. Exécution des contrats -----	71

2. Comparaison des expériences et les obstacles à l'internationalisation des PME algériennes-----	72
2.1. Comparaison des expériences et les enseignements à tirer -----	72
2.2. Les obstacles à l'internationalisation des PME algériennes -----	77
Conclusion -----	79
<b>Conclusion générale -----</b>	<b>80</b>
<b>Bibliographie -----</b>	<b>83</b>
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## Résumé

Ce travail s'est intéressé aux stratégies de développement adoptées par les PME à l'international ainsi qu'aux facteurs clés qui peuvent assurer leur réussite dans les marchés outre-mer. Partant d'un ensemble de théories qui ont essayé de justifier les étapes du processus d'internationalisation des PME et les stratégies mises en œuvre dans le but de réussir à l'étranger, notre travail a consisté d'une part, à repérer les facteurs clés de succès des PME des pays étudiés (Corée du sud et Turquie) en l'occurrence le rôle des politiques publiques en leur faveur, l'innovation et recherche et développement, et d'autre part, à en tirer des enseignements pour les PME algériennes et mettre le point sur les faiblesses et lacunes qui caractérisent ces dernières telles que la mauvaise assimilation de la technologie, la faiblesse des dépenses de recherche et développement et le niveau de développement des clusters.

**Mots clés :** PME, internationalisation, FCS, Algérie, Turquie, Corée de Sud....

## Abstract

Our research is interested in the development strategies adopted by SMEs in international as well as the main factors that can ensure success in foreign markets. First of all from a set of theories that have tried to justify the steps of the internationalization process of SMEs and the strategies which are putting place in order to succeed this later. First, our work consist in identifying the most important factors to succeed of SMEs that we are studying in countries such as (south Korea and Turkey) especially the role of public policy in their favor, innovation and research and development, next, we can learn lessons for Algerian SMEs and put the stock of the weaknesses and gaps that characterize the past such as poor absorption of technology, low spending on research and development and cluster development level.

**Keywords:** SME internationalization, key success factors, Algeria, Turkey, South Korea....