

UNIVERSITE ABDERAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES, ET
DES SCIENCES 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

**Les stratégies de développement des PME algériennes à
l'international
Cas: Stratégie d'exportation des PME de la wilaya de Bejaia**

Réalisé par :

- 1- *M. BETTACHE Yougourtha.*
- 2- *M. IGHIT Sofiane.*

Encadré par :

Mme. BAGDI Aicha.

Membres de jury :

Mme. Semaoun
Mme. Moussi
Mme. BAGDI Aicha

Président
Examineur
Rapporteur

Soutenue le 13 /06/2018

Promotion 2017/2018



Remerciements

Remerciements

Tout d'abord nous tenons à remercier dieu, le tout puissant, de nous avoir guidé dans la réalisation de notre travail.

Nous voudrions au premier lieu, remercier chaleureusement notre promotrice M^r. pour ses orientations, son aide et, surtout, sa patience.

En deuxième lieu, Nous voudrions transmettre nos sincères remerciements à l'ensemble de nos professeurs pour le savoir qui nous ont transmis au cours de notre formation, à commencer des membres de notre jury, qui ont généreusement accepté de nous corriger, et nous évaluer.

Enfin, nous voudrions remercier vivement les dirigeants et personnel des entreprises enquêtées pour leur temps précis qui nous ont consacré et pour l'information utile qui nous ont transmis.

Merci beaucoup

BETTACHE.Y & IGHIT. S



Dédicaces

Dédicaces

Je tiens à dédier ce travail à toutes personnes qui m'ont soutenu et encouragé durant mon parcours universitaire, parmi eux :

- *Mes très chers parents, mes frères, mes sœurs, mes amis et en fin à toutes ma familles ;*
- *A mon binôme qui a accepté de partager ce travail avec moi ;*
- *Je tiens, également à remercier mon encadreur Mme BAGDI Aicha ;*
- *tous ceux qui me sont chers, sans oublier mes camarades de la promotion.*

Par Yougourtha BETTACHE

Je dédie ce travail à :

- *Mes très chers parents, ma sœur, mon grand père, mes tantes maternelles et mes amis en particulier mon binôme Yougourtha.*

Par Sofiane IGHIT

Liste des
abréviations

Liste des abréviations

Liste des abréviations:

- AGI** : Autorisations Globales d'Importations
- ALGEX** : Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur
- ANEXAL** : Association National des Exportateurs Algériens
- BTHP** : Bâtiment et Travaux Publics
- CACI** : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
- CAGEX** : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations
- CALIP** : Comités d'Assistance pour la Localisation et la Promotion des Investissements
- CASNOS** : Caisse nationale de Sécurité sociale des Non Salariés
- CCI** : Chambre de Commerce et d'Industrie
- CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales des travailleurs Salariés
- CNI** : Commission Nationale des Investissements/Conseil National de l'Investissement
- CNIS** : Centre National d'Informations et Statistiques
- DA** : Dinar Algérien
- E** : Euro
- EI** : Entreprise Individuelle
- EPE** : Entreprises Publiques Economiques
- ETI** : Entreprise de Taille Intermédiaire
- EURL** : Entreprise Unique a Responsabilité Limitée
- FCS** : Facteurs Clé du Succès
- FMI** : Fond Monétaire International
- FNDRA** : Fond de Régulation et de Développement Agricole
- FSPE** : Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations
- HH** : Hors Hydrocarbures
- IDE** : Investissement Directe Etranger
- JORA** : Journal Officiel de la République Algérienne démocratique et populaire
- JV** : Joint-Venture
- MD** : Milliard de Dollar
- ME** : Moyenne Enterprise
- NMDR** : Nombre
- OCDE** : Organisation de Coopération et Développement Economique
- OLI**: Ownership Location Internalization
- ONS** : Office National des Statistiques

Liste des abréviations

PAS : Plan d'Ajustement Structurel

PE : Petite Entreprise

PEST : Politique, Économique, Social, Technologique

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal

PIB : Produit Intérieur Brut

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

R&D : Recherche et Développement

SAFEX : Société Algérienne des Foires et Exportations

SARL : Société à Responsabilité Limité

SCI : Société de Commerce International

SGE : Sociétés de Gestion d'Export

SNC : Société a Nom Collectif

SPA : Société Par Action

SPM : Secteur Public Marchand

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TPE : Très Petite Entreprise

UPS :

UE : Union Européenne

USA : United States of America

USD : Dollar Américain

VA: Valeur Ajoutée

Liste des figures

Liste des figures

Liste des figures :

Figure N°01 : Les cinq forces de Porter	30
Figure N°02 : PME privées par région en 2017	59
Figure N°03 : Classement des 12 premières wilayas par nombre de PME	60
Figure N°04 : Nombres d'emplois déclarés en Algérie (2013-2017).....	64
Figure N°05 : Les principaux clients de l'Algérie (2017)	70
Figure N°06 : Répartition des PME selon le secteur d'activité.	84
Figure N°07 : Répartition des PME selon le nombre d'employés	85
Figure N°08 : Répartition des PME selon le statut juridique.....	86
Figure N°09 : Répartition des PME selon l'origine du dirigeant.....	87
Figure N°10 : Répartition des dirigeants selon leur formation dans le domaine de la gestion d'entreprise.....	89
Figure N°11 : Principales motivations de présence à l'international	91
Figure N°12 : Caractéristiques de compétitivité	92
Figure N°13 : Degré de compétitivité des PME.....	93
Figure N°14 : Répartition des PME selon les critères du choix de marché.....	94
Figure N°15 : Les problèmes rencontrés lors l'internationalisation.....	95
Figure N°16 : Répartition des PME selon la contribution de l'Etat.....	99
Figure N°17 : Répartition des PME selon leur appréciation de l'organisme d'accompagnement.....	100

Liste des
tableaux

Liste des tableaux

Liste des tableaux:

Tableau N°01 : Les différents types des PME en Europe	6
Tableau N°02 : Le modèle de choix de mode d'entrée /de pénétration du Dunning	14
Tableau N°03 : Synthèse des principales théories d'internationalisation des PME	15
Tableau N°04 : Les composantes de la méthode PEST	28
Tableau N°05 : Evolution du secteur industriel de 1966 à 1980	52
Tableau N°06 : La population globale des PME à la fin S1/2017	56
Tableau N°07 : Typologie des PME	57
Tableau N°08 : La répartition des PME privées par secteur d'activité à la fin de 1 ^{er} semestre 2017.....	58
Tableau N°09 : Evolution des PME en Algérie entre 2014 jusqu'au premier semestre de l'année 2017	61
Tableau N°10 : Les différents types de PME en Algérie	62
Tableau N°11 : Evolution des exportations hors hydrocarbures en Algérie (2013-2017)	69
Tableau N°12 : Les principaux produits exportés hors hydrocarbures	71
Tableau N°13 : Evolution des PME privées et de l'emploi dans la wilaya de Béjaïa	79
Tableau N°14 : La répartition géographique des PME de Bejaïa en 2016 (répartition par daïras)	80
Tableau N°15 : Les PME privées par secteur d'activité entre 2015 et 2016.....	81
Tableau N°16 : Mouvements des PME privées par tranche d'effectif.....	81
Tableau N°17 : Niveau d'instruction des dirigeants	88
Tableau N°18 : Répartition des PME selon leur présence actuelle à l'international	90
Tableau N°19 : Répartition des PME selon leur disposition d'un personnel spécialisé à l'international	90
Tableau N°20 : Répartition des PME selon leur réalisation d'étude de marché.....	96
Tableau N°21 : Répartition des PME selon leur réalisation de diagnostic.....	96
Tableau N°22 : Répartition des PME selon leur élaboration d'une démarche formalisée à l'international	97

Liste des tableaux

Tableau N°23 : Appréciation des facilités mise en place par l'Etat.....	98
--	-----------

Sommaire

Sommaire

Sommaire:

Remerciements	I
Dedicaces.....	II
La liste des abréviations	III
La liste des tableaux	IV
La liste des figures	V
Sommaire	VI
Introduction générale	1
Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions.....	5
Introduction :.....	5
Section 1 : Généralités sur les PME.....	5
Section 2 : Les approches théoriques de l'internationalisation des PME.....	9
Section 3 : Les dimensions de l'internationalisation des PME.....	16
Section 4 : Les facteurs du succès de l'internationalisation des PME	18
Conclusion:	25
Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME	26
Introduction :.....	26
Section 1 : Démarche d'internationalisation des PME.....	26
Section 2 : Les facteurs stratégiques des PME à L'international.....	32
Section 3 : Les modes de développement à l'international	36
Section 4 : Les motivations et obstacles à l'internationalisation des PME	42
Conclusion:	48
Chapitre III : La PME en Algérie : Etats des lieux.....	49
Introduction :.....	49
Section 1 : L'évolution des PME en Algérie	49
Section 2 : Les spécificités des PME Algériennes	61
Section 3 : Aperçu sur les PME exportatrices en Algérie	69
Conclusion:	78
Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaïa	79
Introduction :.....	79
Section 1 : Monographie des PME de la wilaya de Bejaïa.....	79
Section 2 : Présentation de la méthodologie de la recherche.....	82

Sommaire

Section 3 : Présentation des résultats et leurs analyse.....	83
Conclusion:	101
Conclusion générale.....	102
Bibliographie	VII
Annexes	VIII
Table des matières	IX
Résumé.....	X

Introduction générale

Introduction générale

L'internationalisation des PME est un sujet d'actualité depuis quelque années, suite aux accords de libre-échange, qui entre en vigueur depuis les années 1989, à cette époque la mondialisation est le résultat d'un processus d'ouverture de toutes les économies nationales sur un marché qui est devenu planétaire, à travers la dérèglementation, la libéralisation des échanges économiques et commerciales, la délocalisation des activités économiques, le développement des moyens de transport, de télécommunication.

La globalisation des marchés a poussé les entreprises à repenser à leurs cultures organisationnelles, structurelle, leurs fonctionnement, tout comme elle les a pousser à la recherche des partenaires étrangers, la mondialisation a permis l'émergence de quelques pays, et surtout le déclassement d'autres (Afrique...) »¹

Dans le cas des petites et moyennes entreprises, qui sont considérées « comme une composante majeure du tissu économique de la plupart des pays, qu'ils soient développés, en développement, en émergence ou en transition »², elles choisissent l'exportation comme forme essentielle de leurs implications à l'international, puisqu'elle semble mieux convenir aux capacités et ressources limitées de ce type d'entreprise, d'une part. D'autre part, les PME génèrent un volume important d'investissement, de production, et d'emplois, et elles ont aussi une grande capacité d'innovation et de créativité. L'internationalisation leur permet donc d'exploiter à l'échelle internationale tout le potentiel d'innovation.

« Durant ces dernières années, la PME enregistre une évolution appréciable dans sa participation aux exportations mondiales. L'Allemagne est le premier marché Européen en termes d'exportations des PME, c'est elle qui compte la plus grande proportion d'entreprises exportatrices au sein de son tissu de PME (18%), mais aussi le plus grand nombre total de PME exportatrice (plus de 120 000). La France, le Royaume-Uni et l'Italie ont un potentiel significatif en termes d'exportations des PME : 10% des PME française sont exportatrices, mais le nombre total de PME qui exportent est supérieur à 58 000. Le Royaume-Uni, qui présente une proportion globalement plus faible de PME, compte, pour sa part, au moins

¹ AIT MOKHTAR .O « La mondialisation : caractéristiques et impact ». Maître assistant à faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion, université Hassiba Benbouali, chef, Algérie. P21-24.

² Créer et développer une PME dans une économie mondialisée « Josée St-Pierre et Michel ». Trépanier presse de l'université du québec. Canada. P .

Introduction générale

53 000 PME exportatrices et présente une forte proportion de PME qui exportent (17%) »³.

L'étude UPS⁴ 2015 montre que les PME européennes sont de plus en plus motivées à saisir les opportunités de croissance là où elles se trouvent, ce qui revient, pour nombre d'entre elle, à accroître les exportations.

Le passage de l'Algérie de l'économie planifiée à l'économie du marché suit au plan d'ajustement structurel imposé par le FMI, a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Par ailleurs l'ouverture de marché Algérien a créé certainement une concurrence internationale accrue, qui risque de provoquer un effet négatif sur le tissu industriel local, si les entreprises Algériennes ne prennent pas les mesures nécessaires pour améliorer leurs compétitivités. L'ouverture peut avoir aussi un effet positif, car une ouverture croissante de l'économie permettra aux producteurs locaux d'accroître leur efficacité sous l'effet de la concurrence et de la coopération⁵. Concernant les PME Algériennes celles-ci sont peu engagées sur les marchés étrangers, les données disponibles au niveau du ministère de l'industrie indiquent que la portée internationale des PME algériennes est très réduite malgré les avantages qu'offrent les autorités aux exportateurs ainsi de la disponibilité de données relatif à la démarche d'internationalisation.

Concernant les PME Algériennes celles-ci sont peu engagées sur les marchés étrangers, les données disponibles au niveau du ministère de l'industrie indiquent que la portée internationale des PME algériennes est très réduite malgré les avantages qu'offrent les autorités aux exportateurs ainsi de la disponibilité de données relatif à la démarche d'internationalisation.

Les PME ayant réussi à inscrire leur présence sur les marchés étrangers méritent d'être étudiées et prises comme exemple, afin de comprendre leurs comportements et tenter d'une part, d'identifier leurs procédures d'implantation dans les marchés étrangers et les stratégies qu'elles mettent en place pour réussir dans leurs démarches d'internationalisation. Et d'autre part, d'identifier les motivations et les contraintes que rencontrent la plupart d'elles à l'international. Notre travail de mémoire s'inscrit justement dans cette problématique d'insertion de l'économie algérienne, constituée essentiellement de PME, dans l'économie

³ Etude 2015 sur les exportations des PME européennes ; http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/factsfigures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-reportsmes-2014_en.pdf. P 6.

⁴ Idem.

⁵ MOULAI.K « les institutions de l'action public locale en Algérie : cas des marchés publics dans la wilaya de Tizou-Ouzou », Thèse de doctorat, Uni-UMMTO, 2015.

Introduction générale

mondiale. Il s'agit plus précisément d'apporter les éléments de repense a la problématique suivante :

- **Comment procèdent les PME Algériennes pour s'implanter sur les marchés étrangers ?**

A fin de répondre à cette problématique il est nécessaire de répondre aux questions secondaires suivantes :

1. Quelles sont les stratégies adoptées par les PME pour pénétrer les marchés étrangers ?
2. Quelles sont les étapes de la démarche d'internationalisation des PME ? est-elle formalisée ?
3. Est-ce que les PME sont compétitives sur le marché international et quels sont leurs facteurs de compétitivités ?
4. Quel est le rôle des pouvoirs publics et quelles sont les politiques mises en place ?
5. Quels sont les obstacles (contraintes) rencontrés par les PME lors de leurs internationalisations ?

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

- **H1.** Les PME algérienne n'ont pas de démarche formalisée et opte pour l'internationalisation par l'exportation.
- **H2.** Les PME algériennes sont peu compétitives sur le marché international en raison de leur manque d'expérience et leurs tailles modeste ;
- **H3.** L'Etat Algérien joue un rôle important dans le développement des PME à l'international en mettant en place de diverses politiques encourageantes en faveur des PME, ce qui a créé un environnement favorable à l'activité des PME.
- **H4.** L'obstacle majeur de développement des PME algérienne à l'échelle international est lié aux ressources financières limitées et au manque de compétence des ressources humaines.

Afin de recueillir les informations nécessaires pour avoir les éléments de réponse aux questions posées, et par vérifier les hypothèses émises, nous avons choisi de mener enquête sur le terrain par le biais du questionnaire, et nous avons pris pour terrain d'étude la wilaya de Bejaia, en raison de l'accès plus facile à l'objet d'étude, mais aussi de la présence des cas de PME qui ont une présence à l'international. Il s'agit, concernant ce volet méthodologique, de l'approche inductive partant du contexte de la wilaya de Bejaia.

Introduction générale

Pour le plan d'évolution dans cette étude, notre travail est subdivisé en quatre chapitres.

- Le premier chapitre consiste à donner un aperçu théorique des concepts de l'internationalisation des PME ;
- Dans le deuxième chapitre nous allons nous le consacrer à l'explication du processus d'internationalisation des PME ;
- Dans le troisième chapitre, nous aborderons le cas des PME en Algérie ;
- Enfin, le quatrième chapitre sera consacré à la présentation de la méthodologie de la recherche suivie et l'interprétation des résultats de l'enquête menée auprès du tissu de PME de la wilaya de Bejaia.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

Introduction

Les PME jouent un rôle crucial dans le développement économique de nombreux pays (pays développés et pays en voie de développement), elles constituent l'un des éléments indispensables pour l'intégration et la diversification de ces économies, mais aussi une source de croissance socioéconomique.

À travers de ce premier chapitre, nous essaierons de donner une approche globale sur l'internationalisation des PME. Ainsi Nous tenterons dans la première section de définir la PME, de présenter ses caractéristiques et de situer certains avantages et inconvénients. Dans la deuxième section, nous essaierons d'expliquer les principales approches théoriques portant sur l'internationalisation des PME. Ensuite, la troisième section sera consacrée pour présenter les dimensions de l'internationalisation des PME. Enfin, la quatrième section aura pour objectif principal de cerner les différents facteurs de succès des PME à l'international.

Section I : Généralités sur les PME

Les PME sont des entreprises de taille modeste voire de petites tailles qui se distinguent des grandes entreprises par leurs spécificités. Elles font l'objet de plusieurs travaux de recherches, qui avaient pour but de comprendre leurs structures et de déterminer les différents aspects liés à ces dernières. Lors de cette section nous allons présenter les différentes définitions des PME, ainsi leurs caractéristiques, et en fin leurs avantages et inconvénients.

I.1 Définition des PME

La définition des PME se subdivise en deux approches à voir l'approche quantitative et l'approche qualitative¹. Toutefois la définition diffère d'un pays à un autre dans ce qui suit, on verra également la définition de PME selon la commission européenne.

¹ WTTTERWULGHE R. (1998), « La PME : une entreprise humaine », Boeck université, p 16.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

I.1.1 La définition qualitative

La PME est une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise²

Selon le rapport Bolton « la PME est une entreprise qui, en terme économique, ne possède qu'une part relativement petite d'un marché, dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée et indépendante ». ³

I.1.2 La définition quantitative

Selon la Commission Européenne « sont considérées comme PME, toute entreprise employant moins de 250 personnes, dont le chiffre d'affaires n'excède pas 27 millions d'euros, et qui respectent un critère d'interdépendance c'est-à-dire les entreprises qui ne sont pas détenues à la hauteur de 25% ou plus du capital par une ou plusieurs grandes entreprises »⁴.

Selon la commission il existe trois catégories de PME⁵ :

Tableau N°01 : Les différents types des PME en Europe.

Critères			
Type d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Total du bilan
Micro-entreprise	1 à 9	2 millions d'euros	2 millions d'euros
Petite entreprise (TP)	10 à 49	10 millions d'euros	10 millions d'euros
Moyenne entreprise (ME)	49 à 250	50 millions d'euros	43 millions d'euros

Source : Recommandation n° 2003/361/CE du 6 mai 2003 de la Commission Européenne.

² SEKKAL.H « forces et faiblesses de la PME privée Algérienne ». Thèse de Magistère, université d'Oran, 2010. P89.

³ WITTERWUGHE.R « la PME une entreprise humaine », Boeck, 2^{ème} édition, 2008, P16.

⁴ Idem P28.

⁵ <http://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

I.2 Caractéristiques des PME

Les PME représentent des caractéristiques qui les rendent différentes des autres catégories d'entreprises, dont on peut retenir les principaux points suivants :

- ✓ **Gestion centralisée** : l'ensemble des décisions sont prises par une seule personne qui est le propriétaire-dirigeant, d'où elle s'avère la nécessité de connaître le profil de ce dernier et de comprendre le fonctionnement des petites entreprises⁶.
- ✓ **Petite taille** : jugée à partir de plusieurs éléments comme le nombre d'employés ou le chiffre d'affaires par exemple.
- ✓ **Une faible spécialisation** : tant au niveau de la direction (celle-ci assumant des tâches tant de direction que d'exécution, surtout lorsqu'elle est petite) que de ses employés et des équipements. La spécialisation vient avec une plus grande taille, le passage de production variée, sur commande ou de très petites séries à une production de série et répétitive.
- ✓ **Un système d'information interne simple** : les petites organisations fonctionnent par dialogue ou par perception directe. Les grandes doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant la circulation d'informations tout en minimisant le «bruit» et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même jusqu'à produire leur propre «journal» pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise⁷.
- ✓ **Un système d'information externe simple** : dû à un marché relativement proche. Ainsi, la petite entreprise n'a plus souvent le besoin de faire des études de marché complexe. Souvent, finissent par influencer la stratégie alors que la réalité a déjà changé. Il arrive cependant que certaines petites entreprises fassent face à des oligopsones, (par exemple les groupements d'achat qui servent de tampon entre les PME et les consommateurs) qui les coupent de leur marché véritable et ainsi de cette information directe.

⁶ TORRES.O « les PME », dominos, paris, 1992, P25.

⁷ FAKHFAKH.A « identification des nouvelles tendances et enjeux: cas de la pme internationale », Thèse de magistère, Université Québec, 2000.P 22.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

I.3 Les avantages et les inconvénients des PME

Les PME sont dotées par un bon nombre d'atouts qu'elle peut mettre en œuvre pour tirer maximum d'avantages, néanmoins elle est aussi caractérisée par un certain nombre d'inconvénients. On les distingue également comme suit :

I.3.1 Les avantages des PME

Les PME possèdent ses propres avantages qui accroissent son efficacité et lui permettant d'atteindre ses buts ils se résument en générale⁸ :

- Les PME utilisent généralement moins de capitaux par travailleur que les grandes, donc créent des emplois à un coût d'équipement relativement faible. Ce qui explique la faiblesse des investissements lors de la création et la rapidité de leur mise en œuvre ;
- Plus près des besoins de la clientèle, les PME produisent en priorité pour les besoins locaux : la plupart de leurs produits répondent aux besoins essentiels de la majorité de la population ;
- Les PME présentent une simplicité technologique permettant une maîtrise rapide de l'outil de travail ;
- Elles s'adaptent plus facilement aux fluctuations du marché en raison de leur grande flexibilité ;
- La PME présente l'avantage d'utiliser une forte main-d'œuvre, des techniques de production relativement simples et de former sur le tas cette main-d'œuvre sans expérience industrielle. Donc elle a la capacité de procurer beaucoup d'emplois rémunérés ;
- Les dirigeants des petites entreprises en contact permanent avec le terrain perçoivent plus rapidement les besoins particuliers du marché qu'ils desservent et réagissent alors plus rapidement en adaptant ou modifiant la production. Ils peuvent aussi communiquer directement avec leurs employés sans passer par des structures complexes, ce qui facilite la circulation du flux d'information ;
- L'absence relative d'un climat de travail conflictuel à l'intérieur de l'organisation en raison de l'ambiance conviviale qui y règne. Le management est plus direct et plus flexible dans les PME ;

⁸ EL GHAZI.H « types de manager et de pratiques entrepreneuriales en Algérie », Thèse de magistère, Université Tlemcen, 2011. p 25.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

- Enfin, la motivation qui anime les dirigeants de ces entreprises se trouve être aussi un élément de force.

I.3.2 Les inconvénients des PME

Les PME rencontrent des problèmes particuliers que les grandes entreprises ne n'affrontent pas l'on peut citer :

- Les petites entreprises présentant nécessairement les défauts de leurs qualités, leurs faibles disponibilités financières seraient leur principal handicap ;
- Si la faible exigence en capitaux est l'un des grands avantages de la PME, cette même insuffisance de capitaux se trouve être la principale source de difficultés des PME durant leur période de démarrage ;
- Avec des faibles ressources, la PME doit fonctionner en synergie avec son milieu ;
- Les PME n'ont pas les moyens d'innover. Elles manquent de moyens financiers pour assurer des investissements en recherche. Et si elles semblent redouter l'innovation technique, c'est qu'elles ne peuvent comme le font les grandes entreprises créer un département de recherche et développement impliquant la spécialisation de salariés à plein temps. Néanmoins, on ne considère pas que les PME n'innovent pas ;
- La petite entreprise étant une émanation de la personnalité de l'entrepreneur, elle dépend de ce patron et ses mobiles. Donc ce lien étroit entre l'entreprise et son chef peut ne pas être bénéfique à tous les coups et peut-être même fatal dans certains cas.

Section II : Les approches théoriques de l'internationalisation des PME

La littérature sur l'internationalisation présente plusieurs théories qui interprètent l'expansion géographique des PME. Il est opportun de prendre en considération et d'étudier ces théories, afin de nous permettre d'analyser les stratégies d'internationalisation des PME et leur comportement dans les marchés étrangers.

Cette deuxième section a pour objectif d'élaborer le fondement théorique de la recherche. Pour ce faire, nous procédons par la présentation des principales théories d'internationalisation, telles que la théorie comportementale (behavioriste), la théorie des

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

réseaux, la théorie des ressources et la théorie éclectique. Nous tenterons de choisir l'approche théorique de notre travail et d'expliquer pour quoi ?

II.1 La théorie behavioriste

Le point de recherche de ce courant de pensée s'inspire de deux modèles : le modèle d'UPPSALA et le modèle d'innovation ces modèles décrivent et analyse l'internationalisation comme un processus linéaire.

II.1.1 Le modèle UPPSLA

Le modèle UPPSALA (U-modèle) développé par l'école suédoise (Johnson et Wiedersheim-Paul 1975 ; Johnson et Vahlne 1977) dans les années soixante-dix reste encore aujourd'hui la référence dans les études de l'internationalisation des PME. L'internationalisation une pensée comme un processus progressif, qui s'effectue par étapes. Les auteurs en ont distingué quatre : l'entreprise n'a pas d'activités d'exportation régulières, les exportations via un agent indépendant, l'implantation d'une filiale de vente/succursale⁹, et la production dans un pays étranger. L'engagement des ressources se fait de manière graduelle et incrémentale sur la base de l'information et de l'expérience acquise.

L'U-modèle repose sur deux concepts fondamentaux qui sont la distance psychologique et l'apprentissage graduel. La distance psychologique est définie comme l'ensemble de facteurs qui empêchent ou perturbent les flux d'informations qui circule entre l'entreprise et le marché, (les différences de langues, de culture, de systèmes politiques, des niveaux d'éducation et de développement industriel)¹⁰...etc. Pour plusieurs raisons évidentes, la distance psychique est corrélée avec la distance géographique. La distance géographique est regardée comme une approximation acceptable de la distance psychique¹¹.

⁹ LILA DOUADI « l'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing », Thèse de doctorat, Université UMMTO, 2010, P47.

¹⁰ DOUAR.B « essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences des dirigeants », thèse de doctorat, université de UMMTO, 2015-2016.

¹¹ METAIS E, Véry P et all, Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009), revue management international, Vol 15, N°1, 2010, page 47-58.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

II.1.2 Le modèle d'innovation

Le modèle d'innovation (I-modèle) réunit plusieurs modèles qui ont en commun de considérer le processus d'internationalisation comme analogue à celui de la diffusion de l'innovation. Il s'agit principalement de quatre études : Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota et Tesar (1982) et Reid (1981). Ces modèles se différencient surtout par le nombre d'étapes et la description de chacun. Le mode d'internationalisation qui y est étudié l'exportation et les objets de l'étude sont aussi bien les PME que les grandes entreprises. Le I-modèle est inspiré par l'école suédoise et maintient la vision graduelle de l'internationalisation ainsi que l'importance de la distance psychologique en tant que partie intégrante du développement d'une entreprise à l'étranger.

La principale différence entre les études composant l'I-modèle est l'interprétation des moteurs de l'exportation (Andersen 1993). Dans le cas de Bilkey et Tesar (1977) et Czinkota (1982), la première étape se caractérise par un désintéressement d'une entreprise vis-à-vis de l'internationalisation. C'est seulement dans la deuxième étape, qu'elle est prête à répondre à des sollicitations extérieures¹².

II.2 La théorie du réseau

L'approche par réseaux trouve ses origines dans la prolongation des travaux de Mettson et Johanson (1988) et Johanson et Vahlne (1990)¹³ du modèle UPPSALA, cela pour insister sur l'importance de la position de la firme dans le réseau et expliquer les motivations et modalités de l'internationalisation dans ce cas l'internationalisation est décrite comme un réseau qui se développe à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays selon trois étapes :

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

¹² PISAREK.W « stratégies d'internationalisation des PME, les apports en terme de conceptualisation du processus », mémoire de master en économie appliquée économie industrielle, Université Paris 1 PANTHEON-SORBONNE, juin 2011, P15.

¹³ KHAYAT.I « l'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », 7^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2004 montpellier.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

Ainsi L'établissement de relations financières, technologiques et de marché avec les autres acteurs du réseau permet aux firmes d'étendre leurs connexions et d'élargir progressivement leurs activités en dehors de leur territoire national jusqu'à devenir internationales. Ces rapports mènent la firme vers des relations internationales souvent intentionnées, mais non programmées (Johanson et Mattson, 1988 ; Johanson et Vahlne, 1990).

En outre, Johanson et Mattson (1988) conçoivent l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations avec les partenaires étrangers est établie, développée et maintenue de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme. Pour eux, une entreprise peut déjà être considérée comme internationale dès lors que d'autres entreprises se trouvant dans son réseau le sont. Dans leur modèle, l'apprentissage progressif et l'acquisition de connaissances à travers les interactions à l'intérieur du réseau prennent une grande importance.

L'approche par les réseaux offre une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation (Rutashobya et Jaensson, 2004) particulièrement lorsqu'il s'agit d'une petite firme dont le réseau est un élément fondamental pour pouvoir se développer malgré des ressources limitées.

II.3 La théorie des ressources

L'approche par les ressources est basée sur l'appropriation d'attributs soutenable et difficilement imitables de la firme qui sont source de rentes économiques et d'avantages concurrentiels soutenable, elle renvoie non seulement à la propriété des ressources, mais également à la capacité dynamique d'apprentissage organisationnel à développer de nouvelles ressources (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Teece et al, 1997). Teece et al (1997) insistent sur les capacités comme mécanisme par lequel la firme apprend et accumule de nouvelles compétences et capacités pour déployer et coordonner différentes ressources.

Par ailleurs, ce ne sont pas toutes les ressources possédées par une entreprise qui lui confèrent un avantage concurrentiel et des rentes durables (Amit et Schoemaker, 1993). Seules, les ressources dites stratégiques (différenciatrices, distinctives ou fondamentales) portent en elles cette potentialité. Une proportion importante des travaux a été consacrée à identifier leurs attributs. Wernerfelt (1984) souligne que l'avantage concurrentiel s'obtient en s'appropriant une ressource avant les concurrents (*first move advantage*). Pour leur part, Amit et Schoemaker (1993) affirment que les ressources stratégiques sont rares, durables, idiosyncrasiques, difficiles à transférer et à imiter. Grant (1991), quant à lui, observe que la

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

littérature met en relief quatre principaux attributs des ressources stratégiques : la durabilité, l'imparfaite transparence, l'imparfaite transférabilité et l'imparfaite reproductibilité¹⁴.

II.4 La théorie éclectique (paradigme OLI)

Dunning (1981) s'est inspiré de plusieurs théories pour conceptualiser son « paradigme », mais trois d'entre elles en constituent le noyau principal. La première est la « location approach » où les IDE s'expliquent en fonction des caractéristiques et des avantages qu'offre le pays. La deuxième, « l'industrial organization », affirme que c'est la recherche des positions oligopolistiques ou monopolistiques qui motive les entreprises à devenir multinationales. Enfin, « l'internalization approach », la dernière théorie, démontre que les entreprises ont intérêt à opter pour l'internationalisation comme mode d'organisation de leur production pour éviter les coûts de transactions élevés du marché.¹⁵

Dunning a construit un modèle simple à deux pays dans lequel les firmes font le choix entre trois modalités de pénétrations du marché étranger : IDE, licence ou exportations. Ce choix, qui s'effectue sur la base des trois types d'avantages qu'une firme doit posséder pour s'internationaliser, est résumé par le paradigme OLI. Il s'agit de¹⁶ :

- **O : avantage spécifique ou ownership advantage** : qui se traduit par la possession d'un actif spécifique de la firme. C'est un produit ou une technologie dont les autres firmes ne disposent pas ou n'y ont pas accès (brevet, marques, secrets commerciaux, etc...) ;
- **L : avantage à la localisation ou Location** : qui signifie que l'actif doit être durable pour l'entreprise de l'exploiter à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine. C'est un avantage de la localisation à l'étranger. Il s'agit ici de rechercher les débouchés qui minimisent les coûts de production, de commercialisation, etc... ;
- **I : avantage à l'internationalisation ou Internalization advantage** : s'explique par la capacité de l'entreprise à manager et coordonner les activités à l'interne.

¹⁴ SOULAIMANE LAGHZAOU « internationalisation des PME : apports d'une analyse en terme de ressources et compétences », Une Revue de la littérature.management & avenir, 2009, N°22, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III, page 34.

¹⁵ ERIC JASMIN,(2003), « nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique ».Centre Etudes internationales et mondialisation.

¹⁶ Jean-Louis Mucchielli : « Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation » Revue d'économie industrielle.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

Tableau N°02 : Le modèle de choix de mode d'entrée /de pénétration du Dunning.

Avantages Mode de pénétration des marchés étrangers	O	L	I
Investissement direct à l'étranger	+	+	+
Exportation	+	-	-
Cession de licence	+	-	-

Source : Jean-Paul Lemaire « stratégie d'internationalisation », 3^e Edition, DUNOD, 2013, P220.

Comme le tableau N°02, l'explique, si les trois critères OLI sont réunis, dans ce cas la firme procèdera à un investissement direct à l'étranger. Si seuls O et I sont combinés, alors la firme exportera ses produits depuis son territoire d'origine. Si la firme ne détient que le O, alors elle délivrera une licence.

II.5 Le choix de l'approche théorique dans notre recherche

L'objet, à travers la présentation des différentes théories d'internationalisation, est essentiellement d'essayer de construire un cadre d'analyse permettant de déboucher sur une vérification empirique dans le cas algériens. L'approche de l'internationalisation présentée tient compte du contexte dans lequel la vérification empirique va s'effectuer. A cette fin, après avoir rappelé les principales théories d'internationalisation, le tableau 3 illustre la synthèse des principales approches théoriques d'internationalisations des PME, susceptible de nous éclairer et ainsi nous permettre de choisir le cadre conceptuel de notre recherche.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

Tableau N°03: Synthèse des principales théories d'internationalisation des PME.

Les théories	Les principaux auteurs	Les facteurs qui incitent les entreprises à s'internationaliser
La théorie behavioriste modèle d'Uppsala modèle d'innovation	Johanson et Vahlne (1977) Johanson et Wiedersheim- Paul Bilkey et Tesar	Distance, Connaissance
La théorie des réseaux	Mattson et Johanson	Réseaux, lobbying
La théorie des ressources et compétences	Ponrose , Tallman et Flandmoe Lindquist	Compétence, la disponibilité des ressources
La théorie éclectique	Dunning	OLI

Source: Etabli à partir des principaux travaux de la revue de littérature sur l'internationalisation des entreprises.

À travers notre recherche, nous prendrons le modèle éclectique (paradigme OLI) par ce qu'il peut nous apporter comme un outil d'analyser pour nous aider à comprendre le mode d'entrée privilégié par la les petites et moyennes entreprises algériennes selon les compétences identifiés. Nous savons déjà que d'autres théories d'internationalisation devront être intégrées pour avoir une image plus globale et plus dynamique du processus d'internationalisation.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

Section III : Les dimensions de l'internationalisation des PME

L'internationalisation des PME n'est plus un besoin de croissance, mais également assurer leur survie. Cette nouvelle perspective nécessite une redéfinition du concept d'internationalisation pour y intégrer d'autres dimensions.

Nous distinguons trois dimensions d'internationalisation, soit mercantile, technologique ou organisationnelle.

III.1 L'internationalisation mercantile

La première dimension de l'internationalisation des entreprises est celle à laquelle on fait systématiquement référence lorsqu'on parle d'activités internationales, est celle qui touche aux flux de marchandises. Elle concerne la capacité à gagner des parts de marché ou débouchés sur des marchés potentiels et à y organiser ses achats et son approvisionnement. Elle réunit les formes traditionnelles d'exportation et d'importation, de distribution, mais aussi d'IDE.

L'exportation répond notamment à un besoin de croissance par la conquête de nouveaux marchés avec des produits existants ; mais également de diversification de risque conjoncturel en opérant sur des marchés présentant des cycles économiques différents ; d'allongement du cycle de vie des produits pour lesquels d'importants efforts d'innovation et de R-D ont été consentis.

Pour sa part, l'importation, la sous-traitance à l'étranger, la délocalisation ou l'investissement direct visent souvent à combler les insuffisances du système productif national, où les matières premières ne sont pas disponibles selon les standards de prix et de qualité, où les coûts de production sont trop élevés notamment au niveau de la main d'œuvre, ou encore pour profiter d'un savoir-faire particulier. Ces stratégies d'internationalisation ne visent pas à répondre nécessairement à des besoins de croissance, mais à des besoins d'efficience et de compétitivité en profitant des avantages qu'offrent certains pays au niveau du cout et de la qualité de leurs ressources¹⁷.

¹⁷ JOSEE St-Pierre « Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution », Document de réflexion et compte rendu des discussions avec les dirigeants de PME manufacturières, Institut de recherche dur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009, P9.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

III.2 L'internationalisation technologique

Les activités de production des entreprises manufacturières sont de plus en plus influencées par des systèmes, équipements ou façons de faire empruntés de l'étranger, lesquels définissent les normes du système industriel mondial. L'internationalisation technologique, qui est relativement peu documentée, consiste à adopter les normes de production internationales, à investir dans les équipements et technologies performantes qui permettent une production flexible et de qualité adaptée aux exigences du commerce international, mais également aux besoins des grands donneurs d'ordre et aussi pour celles qui sont en avance sur leur marché, à contribuer au développement des technologies utilisées mondialement.

C'est la recherche de gains d'efficacité qui pousse souvent les PME à internationaliser leur système productif et leurs modes de production, mais aussi le fait que de tels systèmes ne sont pas disponibles sur les marchés nationaux. A noter que cette internationalisation s'accompagnera d'un rehaussement des compétences de l'entreprise dans la mesure où les technologies venant de l'étranger requièrent souvent une mise à niveau des qualifications du personnel pour les opérer¹⁸.

Saint-Pierre (2009) reproche la méconnaissance de l'internationalisation technologique comme si les décisions liées au système de production ne pouvaient pas être considérées aussi stratégiques pour l'économie que celles liées à l'espace de marché. C'est grâce à leurs technologies, à la performance de leurs systèmes et stratégies de production et à leurs capacités d'apprentissage que les PME sous-traitantes notamment seront en mesure de réduire leurs coûts, d'innover continuellement et d'atteindre les standards de qualité requis dans des marchés ultras compétitifs favorisant, dès leurs capacités à s'intégrer à des chaînes de valeur mondiales où ces normes sont les plus élevées. Certains auteurs rappellent d'ailleurs l'importance de la capacité technologique de l'entreprise pour la réussite d'une stratégie d'internationalisation¹⁹.

III.3 L'internationalisation organisationnelle

Les entreprises doivent s'organiser pour pouvoir être efficaces sur les marchés étrangers ou dans leurs relations avec des partenaires étrangers. Evoquons ainsi l'internationalisation

¹⁸ Josée St-Pierre « Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution », op-cit, page 10.

¹⁹ DOUAR.B, op-cité P 12-13.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

organisationnelle qui vient en appui aux autres formes d'internationalisation. Cette dimension de l'internationalisation traduit à des degrés divers, un objectif de contrôle de la valeur, mais aussi de gestion des risques. Ceci est abordé par plusieurs auteurs qui traitent des changements organisationnels induits par l'adoption d'une stratégie d'internationalisation évoquant l'importance des capacités organisationnelles à gérer les ressources et les activités dans des contextes plus complexes pour assurer leur réussite. Ces contextes provoquent l'embauche de personnel spécialisé, dont parfois du personnel immigrant, embauche requérant simultanément l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines adoptées ; l'adoption d'horaires de travail différents ; la mise à niveau des systèmes d'information et des activités de veille ; l'utilisation de technologies de gestion plus sophistiquées pour répondre à des besoins plus complexes ; l'implantation d'une culture et de pratiques favorisant la mise à jour continue des compétences du personnel par de la formation continue ; la création d'un service international ; la mise en place de pratiques de gestion participative et de circulation d'information clé²⁰.

Ces trois aspects de l'internationalisation visent des objectifs spécifiques et on assiste dès lors à une grande diversité de comportements correspondant à des motivations différentes, ce qui traduit la réalité des PME que l'on peut observer dans des contextes variés. Alors que certaines PME opèrent dès leur naissance sur différents marchés internationaux, d'autres ne vendront jamais à l'étranger malgré une taille jugée « critique » par les pouvoirs publics et plusieurs avantages concurrentiels, dont un produit distinctif.

Section IV : Les facteurs du succès de l'internationalisation des PME

L'analyse de la littérature portant sur les facteurs de succès de la conduite de l'internationalisation des PME démontre une convergence entre les différents discours des auteurs. Les études empiriques repèrent neuf grands facteurs qui incitent les PME à s'internationaliser, cela nous permet de dégager deux axes de facteurs qui incitent les entreprises à s'internationaliser : les facteurs liés à l'environnement interne de la PME et les facteurs liés à l'environnement externe de la PME.

²⁰ Josée St-Pierre « Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution », op-cité, page11.

IV.1 Les facteurs liés à l'environnement interne de la PME

Les facteurs internes sont liés aux ressources des entreprises, les recherches faites s'accordent sur le fait que la PME dépend des facteurs internes pour pénétrer un marché étranger. Ces facteurs peuvent être décomposés comme suit :

IV.1.1 Ressources en compétences

Le facteur de compétence contribue au succès des entreprises. En effet, la présence des ressources humaines compétentes au sein de l'entreprise est primordiale. Ces ressources vont aider la PME à traverser les embûches que cette dernière peut rencontrer dans son projet d'internationalisation.

Le rôle important joué par le dirigeant de l'entreprise dans le processus de l'internationalisation de la PME et le succès de cette stratégie à été souligné plusieurs fois²¹, dans la PME le pouvoir est très concentré et l'incitation pour l'international autant que les ressources ou les compétences se révèlent comme déterminant , deux types de caractéristiques ont été mis en évidence dans les recherches, les caractéristiques objectives et les caractéristiques subjectives²².

En ce qui concerne les caractéristiques objectives, les recherches ont montré l'impact du capital humain (compétences) des entrepreneurs sur l'internationalisation. Les compétences en matière d'internationalisation permettant une meilleure connaissance de pratiques, des règles et cultures étrangères et confèrent un réseau de partenaires.

Les caractéristiques subjectives des dirigeants ont aussi un impact sur l'implication de l'entreprise à l'international. La perception qu'a le dirigeant des opportunités et menaces sur les marchés étrangers, des avantages concurrentiels de l'entreprise ainsi que son propre désir d'internationaliser influencent très largement la démarche stratégique de l'entreprise, de plus une attitude positive des décideurs de PME face au risque influence positivement la propension à l'international²³.

²¹ Buigues P-A et Lacoste D, Stratégie d'internationalisation des entreprise : Menace et opportunité, de boeck, Bruxelles, 2011, page 288.

²² Leonidou L C, Katsikeas C S and Piercy N.F, Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions, Journal of International Marketing Vol. 6, No. 2, 1998, page 79.

²³ DOUAR.B, op-cité P 16.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

IV.1.2 Avantages concurrentiels

Il est nécessaire de préciser que le terme avantage concurrentiel a fait l'objet des écrits spécifiques, dont le principal auteur Michael Porter. Selon l'auteur²⁴: pour créer un avantage concurrentiel sur ses rivales, l'entreprise doit soit proposer aux clients une valeur comparable à la valeur proposée par la concurrence, mais être plus efficace dans la production (domination par les coûts), soit élaborer des types d'activités uniques en leur genre, qui génèrent une plus grande valeur finale et autorisaient des prix de vente élevés (stratégie de différenciation).

L'on peut définir l'avantage concurrentiel ou la compétence distinctive d'une entreprise repose qui repose sur ses points forts, plus précisément ce qui la distingue par rapport au reste du marché et qui lui permet de se démarquer et de croître. Jauch et Glueck (1990)²⁵ expriment bien cette réalité qu'une entreprise doit déterminer quels sont les avantages distinctifs, ce qui la rend unique sur la scène de la concurrence, de sorte qu'elle puisse prendre les décisions sur la façon de les utiliser actuellement et dans le futur.

IV.1.3 Capacité de production

Pour Panet-Raymond (1999) la capacité de production, est la possibilité pour une entreprise de répondre à une demande de produire des extrants suite à une sollicitation externe d'un donneur d'ordres. Dans la littérature les entreprises qui d'internationalisent, l'un des facteurs de succès identifiés réfère à la capacité de répondre à une demande. L'entreprise peut répondre en produisant elle-même ou en la faisant par d'autres. L'une des questions que l'entrepreneur doit se poser avant de conquérir des marchés extérieurs tient à sa capacité de production. Dans ce sens, il importe pour l'entreprise d'être en mesure de satisfaire autant les demandes qui proviennent de marché local que celles des marchés extérieurs « l'incapacité de remplir parfaitement une telle obligation peut mettre en danger tous les efforts futurs sur les marchés étrangers »²⁶.

L'entrepreneur ne doit pas seulement disposer d'une capacité de production excédentaire pour que cela soit une condition de l'exportation. Il faut que l'exportateur soit à même de produire en quantités suffisantes et sur une longue période²⁷, car il ne s'agit pas de

²⁴ Porter M E, L'avantage concurrentiel des nations, Inter Éditions, Paris, 1993, page 43.

²⁵ Jauch L-R et Glueck W F, Management stratégique et politique générale, Mc Graw-Hill, Montréal, 1990, page 175.

²⁶ Panet-Raymond A J, La filière de l'exportation, op-cit, page 10.

²⁷ Pasco-Berho C, Marketing international. Op-cit, page 38.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

vendre occasionnellement un surplus de production. La capacité de production doit être évaluée lors du diagnostic export que l'entreprise devra élaborer. Cependant l'entreprise devra s'assurer qu'elle dispose des potentiels productifs suffisant pour honorer les nouvelles commandes, ceci de façon régulière et continue²⁸. De plus elle doit s'assurer que ses équipements soient adaptables aux différents marchés qu'elle dessert et être en mesure de stocker la production destinée à l'étranger.

A fin de répondre à la demande des clients, l'entreprise peut délocaliser sa production à l'étranger. Dans ce sens, cette délocalisation de production peut être considéré comme un avantage concurrentiel puisque des sites de production dispersés géographiquement permettant à l'entreprise de s'approvisionner au meilleur coût de serrer les prix pour gagner une part de marché²⁹.

IV.1.4 Capacité de financement

Pour le facteur capacité de financement, les auteurs sont unanimes à retenir cet élément comme essentiel à la réussite des activités à l'international. Toutefois, les études observées mentionnent qu'elle serait l'une des difficultés majeures rencontrées puisque les PME ont peu de ressources financières. Car lorsque les PME veulent s'internationaliser, elles se heurtent à deux difficultés majeures, notamment le coût. Qu'elle soit réalisée par l'échange ou l'investissement direct, l'internationalisation coûte cher et procure rarement des bénéfices immédiats. Or, pour beaucoup de PME, la relative faiblesse des fonds propres exige des retours rapides sur investissement. Un développement international réussi suppose donc une consolidation financière préalable³⁰. Les PME rencontrent des obstacles durant leur processus d'internationalisation dont, entre autres, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement. Pour ces raisons la PME s'aventure avec prudence sur le marché de l'internationalisation. Cela s'expliquerait, entre autres par le manque de ressources financières³¹. Par conséquent, l'entreprise doit avoir une bonne santé financière.

²⁸ Nehmé C, Stratégies commerciales et techniques internationales, Éditions d'Organisation, Paris, 1992, page 97.

²⁹ Prime N et Usunier J-C, Marketing international, Pearson, 2012, Bruxelles, page 93.

³⁰ Léo P Y, Juline P A et Philippe J, Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique, L'Harmattan, France, 1995, page 76.

³¹ Panet-Raymond A et Robichaud D, Le commerce international : Une approche nord-américaine. Op-cit, page 54.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

IV.1.5 Capacité de recherche et développement (R&D)

L'adoption des technologies manufacturières avancées a été reconnue depuis la révolution industrielle comme l'un des facteurs de compétitivité des entreprises manufacturières, parce que ces technologies permettent une plus grande productivité, des améliorations au plan de la qualité des produits ou, encore des réductions dans les taux de rejet des produits puisque ce sont des éléments essentiels sur les marchés tant intérieurs qu'étrangers. Des facteurs peuvent accélérer l'internationalisation des PME y compris le facteur de la recherche et développement. Dans les travaux de Rosmah (2010)³² et de Shouchao (2011)³³, considèrent que le recherche et développement formel ou informel une condition et un facteur clé d'internationalisation des entreprises. L'internationalisation veut dire une accélération de la concurrence et donc la nécessité de poursuivre les efforts de modernisation des processus de production³⁴.

Pour maintenir la compétitivité sur les marchés internationaux, les entreprises doivent préserver des efforts soutenus au plan de la recherche et développement. La structuration des activités de recherche et développement s'avère incontournable de manière à assurer l'amélioration continue des produits³⁵.

IV.2 Les facteurs liés à l'environnement externe de la PME

De nombreux travaux de recherche s'accordent sur le fait que la PME dépend des facteurs externes afin de pouvoir pénétrer un marché étranger. Ces facteurs peuvent être comme suit :

IV.2.1 Possession d'informations stratégiques

Une condition clé pour la poursuite d'affaires internationales réside en une information adéquate concernant le pays d'implantation³⁶. Il est important de posséder l'information la plus étendue possible avant même d'entreprendre l'internationalisation et approfondir cette

³² Rosmah M, Zizah C S, Scott- ladd and Enterkin L, Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia, international Journal of Economics and Management vol. 4, 2010, page 285 – 304.

³³ Shouchao H, The Influential Factors on Internationalization of the SMEs in China: on Wenzhou's Shoe Industry and Policy Implications, Research in World Economy vol. 2, N° 1, April 2011, page 48-57.

³⁴ Julien P et Morin M, Mondialisation de l'économie et PME québécoises, Presses de l'université du Québec, 1995, page 164.

³⁵ Joyal A, Des PME et le défi de l'exportation, op-cit, page109.

³⁶ Gérin-Lajoie P, L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes, Gestion, Revue Internationale de Gestion, vol. 3, no 3, septembre, 1978, page 11.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

connaissance des marchés étrangers lors d'internationalisation. L'information peut porter sur la législation et la réglementation, les conditions de vie, les habitudes administratives et les méthodes d'affaires, la connaissance des personnes utiles dans les secteurs d'activités retenus.

La décision d'internationalisation d'une entreprise ou la conquête de nouveaux pays apporte des changements significatifs dans l'environnement économique de la PME et commande un besoin d'informations. Ces informations sont de deux sortes :

- ✓ Les informations que l'on peut qualifier de fonctionnement ou routinières et qui ont trait aux modalités de l'acte d'exporter ;
- ✓ Les informations dites de développement parce qu'ils recouvrent le questionnement de l'entreprise sur les opportunités que recèle le pays étudié pour la vente de ses produits. Elle joue un rôle essentiel pour le succès des opérations internationales des entreprises. De son obtention dépend l'ouverture des marchés, de sa maîtrise et de son traitement rationnel dépend de la stabilité de l'activité internationale³⁷.

IV.2.2 Les mesures d'accompagnements gouvernementaux

Les gouvernements sont des sources d'aide qui présentent des avantages pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger. Dans ce cas, il est important de connaître dès les premières phases d'une opération d'affaires internationales d'assistance sur laquelle on peut compter³⁸. Du plus, l'appui des gouvernements vient, en outre d'être utile sur le plan financier et sur le plan de l'information, cautionner en quelque sorte, la crédibilité d'un projet, car cet appui inspire généralement confiance aux interlocuteurs étrangers. Cependant l'aide gouvernementale dynamise et accompagne les entreprises qui projettent de se lancer à l'international. Les entreprises peuvent compter sur de nombreux services et programmes d'appui mis sur pied par les gouvernements. Renseignements, conseils, séminaires, cours et aides financières sont à leurs dispositions, de même que les services des bureaux économiques qu'on trouve un peu partout dans le monde pour aider sur place les dirigeants dans leurs démarches à l'internationale.

³⁷ Léo P Y, Juline P A et Philippe J, Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique, op-cit, page 36.

³⁸ Gérin-Lajoie P, L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes op-cit, page 11.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

IV.2.3 Accès aux ressources premières

Dans une perspective d'accès aux ressources premières pour l'entreprise qui s'internationalise, il est important d'assurer ses sources d'approvisionnement à moyen et à long terme, à des conditions aussi déterminées que possible³⁹, étant donné la rareté ou la difficulté d'accès à certaines matières premières de même que la volatilité de leurs prix.

L'entreprise devra alors s'assurer d'une grande régularité de ses fournisseurs tant au niveau du délai de livraison que sur plan de la qualité des matières premières afin de ne pas avoir à supporter prochainement une défaillance de leur part⁴⁰. Sur le plan de la stratégie d'internationalisation que peut prendre une entreprise, il convient en plus d'établir le diagnostic de cette dernière. A travers ce diagnostic apparaît essentiel, les flux d'approvisionnement, c'est-à-dire les conditions d'accès aux matières premières⁴¹, qui de révèlent être un facteur important à analyser.

L'une des actions à mettre en œuvre consiste à mieux maîtriser les achats de l'entreprise. Une démarche doit porter sur la recherche de nouveaux fournisseurs potentiels afin d'éviter une situation de dépendance qui peut être nuisible pour l'entreprise advenant la défection d'un fournisseur unique.

IV.2.4 Situation macroéconomique du pays d'origine

Il s'agit des facteurs tels que les limites à la croissance du marché intérieur, à la libéralisation et l'appréciation monétaire de pays. Ces facteurs déterminants sont les conséquences de l'amélioration apportée à la réglementation dans le pays d'origine des investissements, la libéralisation du compte de capital, (assouplissement du contrôle des changes), la signature d'accords de commerce, d'investissement et d'imposition et diverses mesures incitatives (par exemple crédit d'impôt, protection et assurance d'investissement) de la part des gouvernements des pays d'origine⁴².

³⁹ Gérin-Lajoie P, L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes op-ci., page 13.

⁴⁰ Nehmé C, Stratégies commerciales et techniques internationales, Éditions d'Organisation, Paris, 1992, page 97.

⁴¹ Urban S, Management international, Éditions Litec, Les essentiels de la gestion, Paris, 1993, page 93.

⁴² Gdoura A, Internationalisation des entreprises : Les expériences internationales et la situation de la Tunisie, Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), Rapport intermédiaire, Tunis, Octobre 2006, page 20.

Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions

Conclusion :

La mondialisation offre aux PME plusieurs opportunités dont elles doivent en profiter afin de réussir leur processus d'internationalisation. Néanmoins la complexité du contexte international lui impose de faire face à plusieurs obstacles en vue de s'imposer comme étant un des principaux générateurs de la valeur ajoutée pour nombreuses économies.

A travers ce premier chapitre nous avons conclu que les PME sont dans l'impératif de croissance pour assurer leurs survies, d'autant plus nous avons constaté que le processus d'internationalisation s'effectue par étape pour s'internationaliser leurs systèmes productifs et leurs mode de production, en vue de rentabiliser leurs gains ainsi toutefois il en existe également des facteurs clés qui déterminent le succès à ce stade de développement, afin de mieux comprendre les stratégies de développements des PME à l'international, notre travail se focalisera dans ce deuxième chapitre sur le processus d'internationalisations des PME.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

Introduction

L'environnement international a connu un profond changement, ce qui a engendré une mutation au sein de l'organisation des échanges internationaux.

Selon l'OCDE (2004), les PME sont considérées comme l'une des forces principales du développement économique, en raison de leur contribution à la création de la richesse et de l'emploi, toutefois pour survivre à la mondialisation et les obstacles imposés par les marchés internationaux, ces dernières doivent impérativement se mettre à niveau et améliorer sa compétitivité et stimuler leurs croissances.

Dans ce chapitre dédié à la présentation de la démarche suivie par les PME afin de réussir leurs processus d'internationalisation, nous essayerons en premier lieu, d'expliquer la démarche suivie par les PME afin de s'internationaliser. En deuxième lieu, nous allons présenter la façon dont les PME vont aborder le marché international. Par la suite, En troisième lieu nous tenterons d'apporter des explications sur le mode suivi afin de réussir leurs développements à l'international. Enfin, nous allons exposer les motivations et les différents obstacles que rencontrent les PME lors de la mise en œuvre de leur stratégie d'internationalisation.

Section I : Démarche d'internationalisation des PME

Le processus d'expansion et de développement des PME devient de plus en plus une impérative, pour cela il est important pour sa réussite dans ce stade de soulever ses différents atouts et faiblesses. Toutefois, ce processus d'internationalisation nécessite en premier lieu une compréhension de cette dernière et de son environnement pour pouvoir prendre et mettre en œuvre la stratégie la plus pertinente.

La première étape de ce processus consiste à réaliser un diagnostic international par l'analyse de son environnement, une phase considérée comme primordiale à la formulation des stratégies les plus adéquates aux objectifs fixés. Ainsi, dans ce qui suit nous allons mettre l'accent sur les différentes catégories du diagnostic à l'international, nous mettrons en avant les différentes variables et facteurs qui peuvent influencer l'activité d'une PME à l'international.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

I.1 Le diagnostic international

Le diagnostic international a pour objet d'identifier les capacités et les ressources de la PME. Il peut être divisé en deux catégories : diagnostic externe¹ et diagnostic interne².

I.1.1 Diagnostic externe

C'est le processus selon lequel les stratégies examinent les différents facteurs de l'environnement et déterminent les opportunités ou les menaces³. On peut distinguer deux types d'environnement : le macro-environnement et le microenvironnement.

- **Le macro-environnement :**

Est l'ensemble des grandes tendances subies par l'entreprise et qu'elle ne peut en doctriner. L'outil d'analyse de l'environnement externe est la méthode PESTEL, cette méthode consiste à identifier puis à hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement de l'entreprise, il est découpé en six domaines :

- Politique : politiques fiscales, stabilité gouvernementale, orientations politiques ...etc.
- Economique : croissance économique, taux d'inflation, pouvoir d'achat ...etc.
- Social : démographie, tendance de consommation, mouvements sociaux, niveaux d'éducation ...etc.
- Technologique : transfert technologique, innovations, nouveaux brevets...Ets.
- Ecologique : recyclage des déchets, protection de l'environnement...etc.
- Légal : lois et règlementations, droit des contrats, les taxes, les douanes... etc.

¹ Jean Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat « Les nouveaux défis de l'internationalisation », éditions de Boeck université, Bruxelles, année 2010 page de 175 à 180.

² Idem.

³ H. CHOUIGUI « les pme exportatrices face au défi chinois: cas multiple des pme manufacturières québécoises », thèse de magistère, université Québec, 2007, P47.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

Tableau N°04: Les composantes de la méthode PEST.

Politique	Economique
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.
Socioculturel	Technologique
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.

- **Le microenvironnement :**

Le modèle des cinq forces de M. Porter⁴ est l'outil stratégique utilisé pour identifier les forces qui permet à l'entreprise de bien se positionner dans l'environnement sont :

- **La menace des nouveaux concurrents :** toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas avoir arrivé une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises ou des firmes ayant l'intention de se diversifier. Elle s'apprécie en fonction de l'existence de barrières à l'entrée et de leur importance ;
- **L'intensité de la concurrence intra-sectorielle :** au sein d'un secteur, la concurrence entre les firmes détermine l'attrait du secteur. La concurrence évolue en fonction de

⁴ <https://www.succes-marketing.com/5-forces-porter/> dernière consultation le 23/04/2018.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

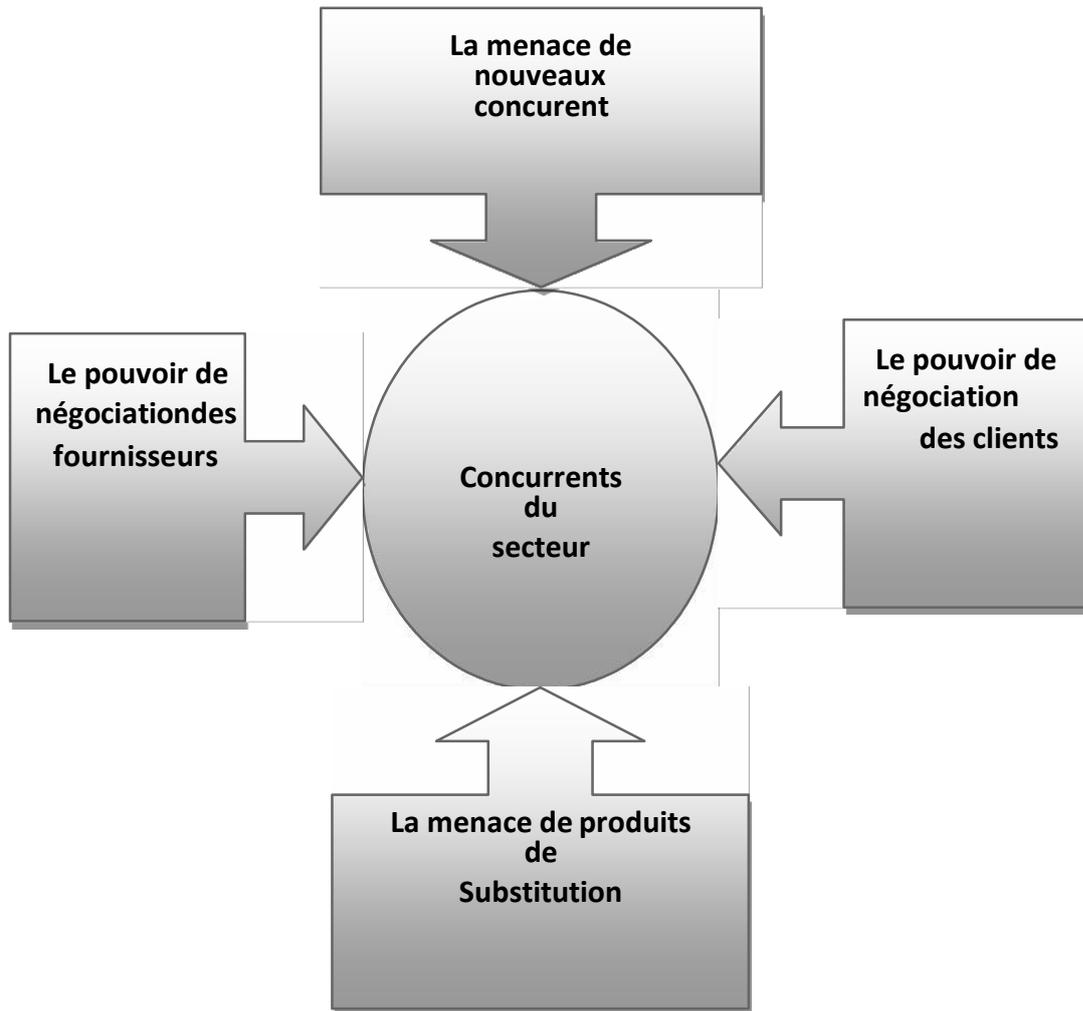
développement du secteur, et lorsque la croissance des ventes est faible, les concurrents de taille comparable et les produits faiblement différenciés ;

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : il croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché, car les fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, qualité, et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. De ce fait il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs et la présence en matières premières de substitution.
- **Le pouvoir de négociation des clients** : si le pouvoir de négociations des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de qualité, de service. En effet bien choisir ses clients est primordial pour éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus au moins de pouvoir.
- **La menace des produits de substitution** : ils sont considérés comme une alternative par rapport à l'offre de marché, cependant ils sont dus à l'évolution des technologies et l'innovation. Ces produits ont souvent un meilleur rapport en terme prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés, pour cela l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

Par ailleurs, la figure suivante nous éclairera les cinq forces de Porter, a fin de mieux les comprendre.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

Figure N°01 : Les cinq forces de Porter.



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

I.1.2 Diagnostic interne

Cet élément est essentiel à la définition de la stratégie future à adopter. Il permet de déterminer la capacité stratégique d'une organisation tout en évaluant ses forces et ses faiblesses. Cette capacité est construite par les ressources et les compétences de l'entreprise⁵.

Il s'agit de⁶ :

- **Les décideurs, valeurs et objectifs** : l'état d'esprit de l'entrepreneur dans le cadre de l'application de stratégie d'internationalisation des PME. En effet, la personnalité, l'expérience ou encore bien d'autres facteurs personnels des propriétaires des petites

⁵AMELON, J.-L et CARDEBAT, J.-M. 2010 « les nouveaux défis de l'internationalisation ». Edition De Boeck, P165.

⁶Marjorie Lecerf « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Thèse de doctorat, Université Paris I, P205.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

firmes sont des facteurs essentiels à la réussite de l'entreprise. L'engagement personnel de même que la ténacité du dirigeant ont également une grande influence sur le succès ou l'échec des stratégies amorcées par l'entreprise. Par ailleurs, l'influence de l'expérience du dirigeant concernant la vitesse de pénétration des marchés étrangers est capitale.

- **Le potentiel de la PME (forces / faiblesses) :** c'est en exploitant au mieux ses forces et en corrigeant ses faiblesses que la PME parviendra à réussir son internationalisation. Pour cela elle doit être consciente de ces dernières afin d'adopter les actions optimales, un diagnostic est donc nécessaire.
- **Le potentiel environnement (opportunités / menaces) :** 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 cette dernière qui peuvent soit améliorer son état soit le détériorer.

A fin d'étudier la demande, mais aussi l'offre, il convient de délimiter quelques zones géographiques où les habitudes de la consommation et les offres sont plutôt homogènes, comme la PME aussi peut concentrer son analyse sur les pays qui l'intéresse en termes de futures implantations géographiques.

Les informations que la PME doit avoir concernant la demande doivent se présenter ainsi :

- Taille de la demande mondiale ;
- Répartition par zones géographiques ;
- Ecart entre les grandes zones mondiales ou les pays concernant la nature de la demande, le type d'acheteurs, le consommateur final et le besoin ;
- Différence entre les lieux de consommations d'un pays à l'autre ;
- Variation du pouvoir de négociation des clients ;
- Analyse des produits substituables ou encore complémentaires présents sur le marché mondial ;
- Analyse des grandes tendances des goûts, évolutions et changements.

Concernant l'offre, la PME doit acquiert les informations suivantes :

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

- Concurrence mondiale du secteur : nombre, taille moyenne des concurrents, dominants, FCS, évolution de la concurrence et degré de concentration ;
- Evolution technologique et innovation : rapidité de changements, cycle de vie des technologies sur le marché mondial et cycle de mutation des processus de production.

Il s'ajoute à l'indispensabilité de savoir les informations sur l'offre et la demande les suivantes :

- Coût de revient : possibilité de délocaliser la main d'œuvre afin de diminuer les coûts et de disposer de personnel plus compétant, et une possibilité d'acquérir des matières premières moins chères par l'importation ;
- Barrières à l'entrée : la masse critique nécessaire sur les marchés étrangers et l'importance des économies d'échelle ;
- Intervention de l'Etat : importance des droits de douane, degré de difficulté du transport et les normes ;
- L'Etat et les différentes zones économiques mondiales.

Section II : Les facteurs stratégiques des PME à l'international

Dans cette section on traitera également la façon dont l'entreprise aborde les marchés internationaux, toutefois les éléments essentiels qu'elle prenne en considération lors de décision d'aller vers l'international.

II.1 Stratégies d'entrée sur les marchés internationaux

Dans ce stade il s'agit de déterminer la façon de pénétrer un marché toutefois le temps et le ciblage du pays ainsi la stratégie adéquate.

II.1.1 Sélection des marchés étrangers

La sélection des marchés étrangers que l'entreprise souhaite pénétrer se fait en termes de choix entre différents marchés possibles, en l'occurrence dès lors deux points sont abordés , les déterminants de l'implantation à l'étranger et la méthode d'y faire.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

II.1.1.1 Les déterminants de la localisation à l'étranger

La firme se localise à l'étranger là où elle estime qu'elles seront plus profitable. Les facteurs déterminants influençant la décision de localisation sont les suivants⁷ :

- ✓ **Le marché et son potentiel** : la taille de marché est un critère primordial pour les entreprises, la demande du marché d'accueil doit être suffisamment forte pour réaliser des économies d'échelle.
- ✓ **Les coûts des facteurs de production** : ces facteurs jouent un rôle important dans la décision de localisation des entreprises, en particulier les couts de main d'œuvre, cela pour une segmentation verticale du processus de production.
- ✓ **L'attractivité du pays** : elle est liée aux disponibilités offertes par les pays, les prix bas, main-d'œuvre qualifiée et la suppression des barrières à l'échange...etc.
- ✓ **L'effet d'agglomération** : ce terme est utilisé pour qualifier les regroupements, les entreprises s'agglomèrent pour profiter des « externalités d'agglomération » qui se définissent comme avantages considérables dont bénéficient les entreprises par le fait d'agglomérer.

II.1.1.2 La sélection de la localisation de la cible

Pour choisir le lieu d'implantation des entreprises, un processus séquentiel est généralement choisi, d'abord la zone géographique⁸, puis le pays et 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.Mucchielli⁹ pour le choix d'implantation des entreprises japonaises en Europe.

Le modèle représente un outil performant d'aide lorsque plusieurs sites sont en concurrence, du plus il permet de hiérarchiser les différentes possibilités ce qui contribue à réduire l'incertitude liée au choix de localisation. Elle suit la démarche suivant les étapes qui suit :

- Identification des critères d'attraits pertinents tels que potentiel de marché, couts des facteurs de production et les risques politiques...etc. ;

⁷ Jean-Louis. A op-cité, P161.

⁸ LEMAIRE, J.P.2003 « Stratégies d'internationalisation », Paris ; Edition Dunod.P297.

⁹ Jean-Louis. A, op-cité P165.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

- Détermination de l'influence relative des critères retenus en fonction de leur importance ;
- Evaluation des différents critères pour chacune des localisations en concurrence.

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

Il consiste à répondre aux questions de localisation liée au timing d'installation, auquel moment l'entreprise doit-elle entrer sur un marché ? À quelle vitesse doit-elle déployer sur ce marché ?

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

Etre le premier à entrer sur le marché présente d'incontestables avantages, toutefois le premier entrant impose son nom, sa marque. Cependant il ne subira que peu de concurrence, il fixe le niveau de prix qui lui permet de capturer des marges ou de vendre en quantités très élevées. Avec cet effet de volume, le first mover réalise des économies d'échelles et abaisse la courbe d'expérience avant les concurrents.

II.1.2.2 Décider de rythme du déploiement sur le marché

Le choix dans ce cas pour l'entreprise est de décider de rythme de l'entrée sur le marché doit-elle se déployer rapidement ou lentement ? opter un déploiement rapide nécessite une mobilisation des ressources financières, humaines, techniques importantes dont l'entreprise ne dispose pas toujours. Néanmoins cette mobilisation importante pour conquérir des parts du marché reste aléatoire et risquée, par ailleurs, les entreprises qui sont solides financièrement choisissent une stratégie prudente et progressive qui leur permet de se familiariser avec le nouveau marché et ainsi de mieux répartir les risques.

II.1.3 Typologies des stratégies compétitives internationales

La pression concurrentielle internationale pousse les firmes internationales à adapter continuellement leurs structures de manière à optimiser leur capacité de répondre aux impératifs des marchés. Les modèles stratégiques que peut opter l'entreprise sont comme suit :

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

A) Stratégie internationale

Cette stratégie consiste à exporter les produits, voir la production, se trouve efficace lorsque l'entreprise possède un avantage concurrentiel sur ses concurrents locaux et quand les produits exportés ne nécessitent pas une forte adaptation à la demande locale. Cette stratégie ne permet pas à l'entreprise la réalisation des économies d'échelle¹⁰.

B) Stratégie multidomestique

Cette stratégie repose sur la différenciation des activités d'un pays à l'autre, ainsi l'adaptation la plus étroite des produits ou des services aux spécificités locales. En effet elle entraîne une forte dispersion des activités de la chaîne de valeur, toutefois, certaines activités restent centrées telle la finance. Cette stratégie n'est pas adaptable lorsque le prix constitue un avantage concurrentiel¹¹.

C) Stratégie globale

Elle repose essentiellement sur la standardisation du produit et de service indépendamment des frontières, elle permet de réaliser des économies d'échelle et la localisation, car les adaptations aux spécificités locales sont faibles. Cependant dans le contexte de la stratégie globale, l'entreprise sera conduite à focaliser sa stratégie sur son cœur de métier et ses compétences distinctives, et de se développer internationalement de manière à viser le leadership mondial.

D) Stratégie transnationale

Dans ce cas l'entreprise n'accorde pas d'importance à l'attachement au pays d'origine. Elle baigne dans la mixité culturelle, ce qui explique ce détachement. En effet elle tend à prendre une identité nationale. Elle constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure de permettre à l'entreprise de concilier les forces d'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécifiées locales des marchés ciblés par l'entreprise.

Dans cette section on a essayé de démontrer la démarche de l'entreprise à l'international, toutefois en déterminants les principaux éléments pris en compte par l'entreprise lors de lancement à l'internationale.

¹⁰ MANUEL Cartier « maxi fiche de stratégie ». DUNOD, Paris, 2010,P59.

¹¹ MANUEL Cartier, op-cité, P60.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

Section III : Les modes de développement à l'international

Après la réalisation du diagnostic global, l'entreprise procède à la formulation stratégique, qui a pour objectif la détermination de modes d'entrées et les façons de pénétration des marchés étrangers. On distingue deux stratégies de développement international.

III.1 La stratégie sans engagement de capital

Les entreprises optent pour ce mode d'entrée, car il est moins exigeant et moins risqué¹², ce sont les stratégies d'exportation et certaines stratégies d'accord.

III.1.1 Les stratégies d'exportation

L'exportation est considérée comme la première forme d'initiation aux activités internationales étant donné sa simplicité et surtout, le faible engagement¹³. L'exportation correspond au premier stade de l'internationalisation des entreprises, une entreprise peut également recourir aux exportations afin de vendre ses excédents de production ou encore dans le but de profiter d'une opportunité d'affaires qu'elle a détectée. Pour pénétrer le ou les marchés choisis, on distingue trois modes d'exportation ; exportation indirecte, exportation directe et l'exportation concentrée ou associée.

III.1.1.1 L'exportation directe

Dans le cas de l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de ses activités commerciales (négociation, conclusion des contrats, lien direct avec le client...etc.), de plus elle assume tous les risques qui engendrent ses activités à l'étranger.

Cette forme de pénétration permet à l'entreprise d'acquérir une première expérience sur le marché étranger, ainsi de se familiariser avec les pratiques réglementaires commerciales internationales sans avoir à supporter des coûts d'intermédiation.

¹² Jean-Louis. A « les nouveaux défis de l'internationalisation », Edition Boeck, 2010 , P192.

¹³ Josée ST-PIERRE «Mondialisation et internationalisation des PME », Rapport de recherche présenté au CIRANO.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

En revanche, l'exportation directe nécessite la mobilisation des ressources internes que soit logistiques, ou administratives, financières et commerciales, tout en mettant en place un stock dans chaque pays cible. En effet cette pratique directe peut se faire en trois modalités : la vente directe, représentant salarié et agent commissionné.

➤ **Vente directe**

L'entreprise opte pour la vente directe toute en réalisant des ventes à en assurer la livraison et la facturation depuis le pays d'origine, au fait d'une réponse à des appels d'offres internationaux, ou bien dans le cas de vente à distance (commerce électronique), ou après avoir participer aux salons ou expositions professionnelles ou en utilisant des techniques de communication à distance (marketing direct, internet...etc.)¹⁴.

➤ **Représentant salarié**

Il s'agit dans ce cas pour l'entreprise de déléguer d'une façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. Le représentant est une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail, ce qui crée un lien de subordination. Le représentant est soumis à l'autorité de la hiérarchie à laquelle il rapporte au sein de l'entreprise. Les fonctions principales d'un représentant sont la recherche des clients et la vente pour le compte de l'entreprise.

➤ **Agent commissionné**

Un agent commissionné est appelé aussi l'agent commercial, il est notamment un représentant mandataire indépendant et permanent d'un exportateur, il agit au compte de l'entreprise qui le mandate. Ce dernier peut être une personne physique ou morale, il est bénéficiaire d'une exclusivité sur la zone qui est lui confiée ainsi il représente différentes entreprises non concurrentes. Sa principale mission est la prospection, la recherche des clients et la vente pour son mandat, toutefois d'informer l'exportateur sur le marché.

III.1.1.2 L'exportation indirecte

L'exportation indirecte ou sous-traitée est un mode dans lequel l'entreprise confie la vente et des produits ou des services à un tiers. L'exportation indirecte¹⁵ est assez souvent

¹⁴AMEZIANE.L « le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : analyses du cas de Samsung Electronics », thèse magistère, université UMMTO, 2014. P67.

¹⁵<http://www.d2bconsulting.fr/comment-exporter-strategie-exportation-pme/>, consulté le 15/04/18.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

préconisée pour des marchés réputés difficiles (barrières réglementaires, douanières, logistiques...etc.), elle permet également à l'entreprise exportatrice de bénéficier des compétences commerciales, culturelles et linguistiques nécessaires à la pénétration du marché domestique de distributeur choisi, toute en prospérer d'une structure de réseau de distribution mis en place par ce dernier. En occurrence cette démarche s'avère peu coûteuse néanmoins elle implique un contrôle réduit.

Cette forme d'exportation est réalisable par l'intervention des d'intermédiaires commerciaux suivants:

- **L'importateur**

L'importateur est un commerçant indépendant étranger, qui achète les produits de l'exportateur pour les revendre en son nom. Il représente pour l'entreprise exportatrice un client particulier, car il achète dans le but de revendre.

L'importateur s'occupe lui-même des activités nécessaires à la vente telle que, la prospection, la distribution, animation du réseau de vente, publicité...etc.¹⁶

- **Le concessionnaire**

C'est un commerçant indépendant, il travaille sous un contrat de concession exclusive lui dont il s'engage à distribuer exclusivement et commercialiser les produits de l'entreprise, toutefois il se charge de tout ou bien une partie des services, comme le service après-vente et promotion des produits. En effet le concédant s'engage à son tour de lui assurer les conditions favorables à sa mission en termes de commercialisation, approvisionnement, comportements des clients ciblés...etc.

- **Les sociétés de gestion d'export (SGE)**

Ce sont des sociétés de services indépendantes qui a pour mission principale d'assurer l'ensemble des fonctions des services export d'une entreprise dans le cadre d'un contrat. Elles agissent effectivement au nom de l'exportateur, elle assure les activités de prospection, politiques commerciales, distribution, vente, gestion des opérations logistiques et administratives, etc.¹⁷

- **Les sociétés de commerce international (SCI)**

¹⁶ LEGRAND. G et MARTINI.H « commerce international », paris, Dunod.P68.

¹⁷ Jean-Louis. A, op-cité, P196.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

C'est des sociétés import-export qui achètent des produits auprès des autres entreprises, toutefois elles disposent d'un réseau de commercialisation en son propre nom sur les marchés étrangers qui lui permettent de gérer les aspects liés à la commercialisation à l'étranger et fixer sa propre marge commerciale.

Le recours à ces SCI est bénéfique pour les entreprises lorsque le coût global de la transaction est justifié un profit supérieur. Cependant elles offrent pour l'exportateur le savoir-faire et l'expérience ainsi leur maîtrise des politiques commerciales à l'étranger, cela permet également d'évaluer les chances liées au succès des produits sur le marché étranger.

III.1.1.3 L'exportation associée ou concentrée

Elle consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises nationales ou rarement étrangères. En effet elle permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent en commun les moyens pour bien mener leurs politiques d'exportation.

Cependant les modalités les plus connues pour ce type d'exportation sont le groupement d'exportateurs et le portage.

i Les groupements d'exportateurs

Il représente une mise en commun des entreprises, non concurrentes, tout ou partie de leurs activités d'exportation. Il existe plusieurs formes de groupements auxquels différentes fonctions sont mandées, elles peuvent être liées à la recherche d'informations, la prospection, la vente, le lobbying, ou création des bureaux d'achat.

ii Le portage

Le portage ou piggy-back, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont leurs produits sont complémentaires. Elle consiste pour l'entreprise, généralement les PME, qui souhaitent accéder à un marché étranger (entreprise portée), à solliciter une entreprise (entreprise porteuse) déjà présente sur ce marché pour l'aider à commercialiser ses produits où elle est implantée.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

III.1.2 Les stratégies d'accord

Elles ne représentent pas forcément un engagement en capital de la part de l'entreprise, il s'agit de trois stratégies qui sont : transfert de technologies, les licences et les franchises.

III.1.2.1 Les transferts de technologie

Ils correspondent à la vente de technologie et du savoir-faire qui accompagne la vente d'un produit technique. Il est effectivement un moyen rapide et peu coûteux pour une entreprise, du plus ce type de transactions le fournisseur transfère à l'acheteur les connaissances qui lui permettront d'utiliser la technologie, de fabriquer tout ou partie du produit en lui transmettant les connaissances nécessaires, les plans, les modes d'emploi...etc. 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 ou les contrats de prestation de service.

III.1.2.2 La licence

La franchise est un contrat liant durablement un franchiseur à des franchisés. Le franchiseur fournit les approvisionnements, la marque, réalise les actions commerciales (publicité, promotion) et procure une assistance (formation, conseils, installations) à ses franchisés en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisées. En effet ce type de contrat organise l'échange des ressources entre deux partenaires : le franchisé apporte son expertise du marché local et ses ressources financières ; le franchiseur avec son savoir-faire et son assistance technique¹⁸.

III.2 Les stratégies avec engagement en capital

Cette catégorie de stratégies nécessite pour l'entreprise un engagement financier, elles concernent les entreprises qui ont atteint une taille ou ont une maturité avancée dans le développement international. Il s'agit principalement des alliances stratégiques, la co-entreprise ou joint-venture internationale et les stratégies d'implantation à l'étranger.

a) Les alliances stratégiques

¹⁸<http://www.oeconomia.net/private/cours/typedestrategies.pdf>.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

Elles consistent aux contrats d'association, de collaboration entre plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes qui ont pour but de réalisation d'un projet ou une activité spécifique en coordonnant des compétences, moyens et ressources nécessaires. Ces dernières participent et partagent le coût des investissements et en répartissant entre eux les tâches à effectuer, toutefois chacune d'elles reste indépendante et garde ses intérêts et son autonomie¹⁹.

b) La co-entreprise ou la joint-venture

C'est un contrat de coopération entre un ou plusieurs partenaires dans le but de constituer une filiale en commune, toutefois aucun partenaire ne peut contrôler majoritairement la JV²⁰, mais ces derniers partagent la gestion, le contrôle ainsi les risques et les profits associés à cette structure commune.

c) Les stratégies d'implantation à l'étranger

Les modes les plus envisagés par l'entreprise qui désire s'implanter à l'étranger sont : la succursale, la création d'une filiale à l'étranger ou l'acquisition d'entreprise à l'étranger.

- **La succursale**

C'est une forme d'implantation directe (antenne commerciale, bureau de liaison, ...) de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger, il ne dispose pas d'une personnalité juridique et fiscale propre. Cependant il permet d'assurer une présence temporaire ou permanente sur le marché, les fonctions généralement assumées sont la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, la vente et la coordination d'un réseau d'agents éventuel.

- **Création d'une filiale à l'étranger**

Elle peut être commerciale ou industrielle, on en parle d'une filiale lorsqu'une entreprise détient plus que la moitié du capital d'une autre société. En effet elle permet une présence locale permanente dans un marché étranger. Elle agit à son nom propre et elle est autonome dans sa gestion, mais elle reste dépendante de la maison mère au niveau stratégique.

- **Fusion acquisition d'entreprise à l'étranger**

¹⁹ CATHERINE.M, CELINE.B « l'essentiel des stratégies d'internationalisation d'entreprise », Gualino éditeur, P103.

²⁰ J.Bouglet«la stratégie d'entreprise»l'extensoditions 2013Paris p214.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

Pour assurer sa croissance internationale, l'entreprise opte pour la croissance externe avec l'acquisition d'entreprises étrangères. Ces opérations peuvent associer des entreprises concurrentes, mais aussi avec des entreprises reliées verticalement dans le processus de production. Certaines acquisitions sont réalisées pour atteindre une position dominante sur le marché²¹.

Section IV : Les motivations et obstacles à l'international des PME

L'internationalisation, dans toutes ses formes présentes des motivations qui stimulent les PME à se lancer dans ce stade, quoique ces dernières se trouvent confrontées à un ensemble de contraintes qui freinent son processus d'internationalisation.

L'on peut également distinguer deux groupes d'obstacles des PME à l'international, les obstacles internes à la PME et obstacles externes à la PME.

IV.1 Motivation de l'internationalisation des PME

La libéralisation des échanges offre un environnement favorable au développement des PME à l'international, en leur ouvrant un perpétuel champ de motivations d'affaires dans des zones géographiques nouvelles. Parmi ces motivations on rappelle les suivantes :

A. Accès à des nouveaux marchés

Selon Joffre (1994), la motivation la plus courante pour qu'une entreprise se lance dans un processus d'internationalisation est l'accès à de nouveaux marchés²², cela est parfois essentiel à une entreprise d'étaler son marché, il existe deux raisons différentes à ce penchant des marchés étrangers, la première est le besoin de l'entreprise à construire sa propre canalisation à l'étranger afin de dissimuler à un marché national trop limité en taille. La seconde raison est le but de fuir à sa concurrence féroce. Cela concorde souvent avec des produits de niche ou hautement spécialisés. L'entreprise va alors avoir l'essor de rechercher des débauchés en poussant les clients étrangers à acheter ses produits par le biais de sa présence dans leur marché.

²¹ Jean-Pierre D « stratégie : politique générale de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, P214.

²² Joffre P. (1994), « comprendre la mondialisation de l'entreprise ». Economica, Paris, P68.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

B. Accès à un nouveau savoir-faire ou à une technologie de pointe

Toute entreprise, plus particulièrement celle qui exporte, a comme première motivation l'accès à la technologie et au savoir-faire, qui vont leur permettre de faire face aux défis d'internationalisation. La décision de l'internationalisation d'une entreprise ne réside pas toujours dans le fait d'élargir son marché, car elle peut aussi découler de l'objectif d'élargissement de ces connaissances.

C. Optimisation de la production et l'amélioration de la compétitivité

Le développement international est choisi dans le but d'obtenir une capacité de production supplémentaire pour cela les entreprises font le choix de délocaliser à l'étranger là où les coûts sont moins élevés, a ce fait, il y aura une augmentation de la production, inévitablement une augmentation des ventes, c'est un facteur d'économie d'échelle, elle permet d'amortir certains coûts fixes (les dépenses de R&D ou de marketing) sur de plus grandes quantités. Toutefois, elle l'internationalisation est source d'amélioration de la compétitivité et de la rentabilité.

D. Augmentation du pouvoir décisionnel

L'internationalisation permet aux entreprises d'accroître leur pouvoir de négociation face à leurs partenaires ainsi, de diminuer leurs coûts et donc, renforcer leurs positions concurrentielles.

E. L'accès aux capitaux

L'accès aux capitaux, est une raison principale motivant l'internationalisation des entreprises surtout si ces dernières activent dans des secteurs où le recours aux investissements étrangers est imposé pour leurs survies, ce qui les pousse à se tourner vers l'étranger et bénéficier des fonds indisponibles à l'échelle nationale.

F. Répartition des risques entre plusieurs pays

L'internationalisation permet à l'entreprise de répartir les risques entre pays. Cependant, les variations de conjoncture économique des pays, de même que les variations monétaires dues aux taux de change flottants présentent des risques pour les entreprises²³. Donc le moyen pour atténuer ce risque est la présence de l'entreprise dans plusieurs pays. Ainsi, si l'activité de l'entreprise dans un pays rencontre des difficultés, son activité dans un autre pays compensera les pertes engendrées par le premier.

²³ Lemaire JP. (2003), op-cité, P189.

IV.2 Les obstacles à l'internationalisation des PME

Les obstacles auxquels rencontrent les PME dans le processus d'internationalisation se décomposent en deux catégories, les obstacles liés à l'environnement interne de l'entreprise et ceux liés à l'environnement externe.

IV.2.1 Les obstacles liés à l'environnement interne de la PME

Les obstacles internes à la PME sont nombreux, les principaux d'entre eux sont représentés dans les coûts élevés du processus d'internationalisation, le manque de compétences au sein d'une entreprise, la faible capacité d'innovation technologique et la culture d'entreprise au sein des PME.

A. Les coûts élevés du processus d'internationalisation

Les coûts du processus d'internationalisation sont complexes, ils sont perçus comme étant un obstacle majeur à l'internationalisation des PME, ils représentent des risques financiers et économiques plus élevés, les PME qui ont une filiale à l'étranger considèrent ces coûts comme obstacle majeur à l'internationalisation et ceci s'explique, d'une part, par les difficultés d'accès aux moyens de financement externes, et d'autre part, d'un mauvais contrôle des coûts d'internationalisation. Ces coûts incluent plusieurs fonctions et plusieurs domaines à savoir²⁴ :

➤ Les sources humaines, elles constituent un facteur clé au développement international des PME, à cet égard, il est important pour l'entreprise de disposer d'un personnel bilingue, donc elle doit organiser des formations de longues périodes et coûteuses, toutefois certaines compétences qui sont indispensables au développement international devront être achetées sous forme de conseil ou de service.

➤ Coût de capacité technique de l'entreprise ; variaient selon le secteur d'activité d'une PME, ils seront, plus élevés dans les secteurs à haute technologie. Ces coûts supplémentaires seront dus à un accroissement de la fonction recherche et développement qui nécessitera une mise à niveau en fonction des marchés étrangers. La plupart des PME devront procéder à une mise aux normes de leurs produits quant au marché étranger visé. Cette mise en normes s'exprime sous forme de label qualité ou encore de réglementations

²⁴MARJORIE.Lop-cité P 150.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

légales et administratives, du plus, la PME devra s'agréments d'un système logistique adapté à un transport de marchandises inter-pays qui nécessitent un savoir-faire particulier que la petite entreprise ne possède pas toujours.

➤ Les coûts commerciaux peuvent également se révéler importants lors de l'internationalisation des PME. En premier lieu, l'étude de marché sera souvent achetée au prix élevé par la PME à une entreprise de conseil. Le diagnostic stratégique et la planification d'une internationalisation possible devront être établis.

B. Le manque de compétences au sein de l'entreprise

Les compétences du dirigeant ou de l'équipe dirigeante sont essentielles au processus d'internationalisation des entreprises. Pour ce fait, le dirigeant est obligé de posséder des compétences en matière d'internationalisation, afin qu'il puisse pénétrer des marchés internationaux. Pour Cabrol et Favre-Bonté (2011)²⁵ les compétences du dirigeant d'une entreprise sont considérées comme la clé de voûte de l'internationalisation de son entreprise, mais le manque de compétence en matière d'internationalisation peut entraver le processus de l'internationalisation de l'entreprise. Le dirigeant et/ou l'équipe dirigeante qui ne possèdent pas de compétences, leur processus d'internationalisation est exposé à l'échec qui réduira ses l'opportunité de son succès. En l'occurrence, le manque des compétences en matière de communication présente souvent un obstacle pour l'internationalisation des entreprises. En outre la diversité linguistique est bien souvent défaut au dirigeant et/ou l'équipe dirigeante.

C. La faible capacité d'innovation technologique

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, ainsi le renouvellement des technologies des productions et de gestion sont considérés aujourd'hui comme des éléments de base de cette compétitivité et leurs existences.

L'innovation technologique nécessite des ressources financières qui ne sont pas facilement accessibles aux PME. Du plus, les marchés financiers ne sont pas toujours prêts à financer les activités d'innovation des PME, car ils sont souvent incapables de déterminer le

²⁵ Cabrol M et Favre-Bonté V « L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation de son entreprise, Revue internationale PME vol 24 N° 2, 2011.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

niveau de risque dans le processus de développement d'innovation. C'est dans ce sens que les PME considèrent les capacités d'innovation un frein à leur développement international²⁶.

IV22 Les obstacles liés à l'environnement externe de la PME

La PME comme toute grande entreprise elle subit des obstacles et contraintes permanentes liées à son environnement qui influencent fortement les PME dans leurs décisions d'extension aux marchés étrangers.

A. Les obstacles politiques

Les obstacles politiques peuvent se définir comme l'ensemble des événements d'origine politique ou économique susceptibles d'empêcher le bon déroulement d'une opération commerciale ou d'investissement. Parfois difficile à évaluer ces obstacles, en l'occurrence, les conflits militaires qui peuvent avoir des impacts directs sur certaines entreprises présentes dans des territoires touchés par des destructions matérielles (les crises), les conflits politiques entre deux pays peuvent influencer négativement sur les entreprises (la nationalisation des entreprises étrangères) voir même les soulèvements des peuples qui touchent la stabilité des pays.

B. Les obstacles liés à la loi et la réglementation

Les obstacles de la loi le manque d'harmonisation de lois entre les pays ainsi les connaissances insuffisantes des PME en matière juridique. La réglementation influence l'aspect administratif des PME. Les PME, considèrent les réglementations comme un véritable obstacle à leur réussite internationale.

Lors de l'internationalisation, les obstacles administratifs deviennent un fardeau parfois trop lourd pour la PME. Certaines d'entre elles abandonnent tout projet d'accès aux marchés étrangers.

Les normes existantes sur les marchés internationaux, peuvent présenter à leurs tours des véritables barrières à l'entrée de certains marchés certains pays les utilisent comme un moyen de protection du marché des entreprises nationales.

²⁶ SIMIN LIN « Les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du zhejaig » communication au 5^{ème} colloque de l'IFBAE. GERNOBEL, 2009.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

La collecte d'information est également un aspect essentiel de la mise aux normes de la PME. En effet, les normes se multiplient et sont parfois difficiles à comprendre et à mettre en application pour le chef d'entreprise. De plus, les normes varient selon chaque pays.

C. L'obstacle économique et financier

Dans le rapport de l'OCDE (2009)²⁷ sur les obstacles de l'internationalisation des PME, la survenance d'une crise économique influence indirectement une entreprise en impactant ses partenaires. Une entreprise importatrice qui dépend d'un fournisseur étranger, peut se voir dans l'incapacité d'obtenir le produit qu'elle souhaite importer si une crise économique pèse sur l'activité économique du pays de l'exportateur. La détérioration de la conjoncture dans un pays peut avoir d'autres répercussions sur les entreprises via le niveau des prix. La fiscalité, ou le secteur bancaire.

D. La dispersion de la clientèle

L'accessibilité à une clientèle dispersée géographiquement pose vraiment des difficultés. Au-delà des distances physiques, elle s'ajoute les distances psychiques, culturelles, monétaires, institutionnelles, juridiques.....etc.

L'internationalisation de la clientèle peut parfois imposer à l'entreprise de mettre en place une politique de différenciation des produits, pour mieux adapter ses produits aux exigences locales. Généralement il est admis qu'une stratégie de différenciation est plus coûteuse qu'une stratégie de domination par les coûts ou de focalisation sur un segment de marché très spécialisé. La diversité de la clientèle internationale implique une grande compétence marketing qui, en période de démarrage s'avère pas être totalement assimilée par le dirigeant.

E. Le manque d'information en matière d'internationalisation

Selon Milanzi (2012)²⁸ le fait de la difficulté de trouver des informations en matière d'internationalisation représente un véritable obstacle pour les entreprises internationalisées. En effet, le manque d'informations entrave l'entreprise dans sa démarche d'analyse des marchés étrangers ainsi de communiquer avec les clients étrangers potentiels à cause du manque d'information sur les possibilités de coopération. Pour cela, l'entreprise est obligée de conquérir des informations adéquates à ses ressources. Les informations utiles font souvent défaut à PME n'ayant pas de personnel destiné à la recherche de celles-ci. De ce fait,

²⁷DOUAR.Bop-cité P 29.

²⁸DOUAR.Bop-cité P 31.

Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME

l'entreprise se lance parfois dans des processus d'internationalisation sans avoir toutes les données et informations concernant les opportunités et les menaces du nouvel environnement.

Cependant, les PME font le choix stratégique de tourner vers les marchés étrangers pour but de renforcer leurs connaissances. Par la mondialisation, le progrès technologique et des canaux de communication ont accélérer la circulation des biens toute en donnant un accès aux informations.

Les PME qui se lancent dans l'internationalisation de ses activités doit prendre en conscience des contraintes de son aventure pour cela elle doit analyser sa position actuelle et celle qu'elle pourra occuper dans la sphère internationale.

Conclusion :

Une PME qui se lance à l'international, doit en premier lieu, identifier ses capacités et ses ressources afin qu'elle puisse faire face aux risques présents sur le marché international. Donc, pour réussir sa pénétration d'un marché étranger, elle est dans l'obligation de sélectionner la stratégie qui doit être en adéquation avec ses objectifs fixés.

A travers ce chapitre, nous tirons comme conclusion que les PME ont une multitude de motivations pour se lancer à l'international en optant pour de différents modes de pénétration. Néanmoins, elles rencontrent plusieurs entraves, pour surmonter celles-ci elles doivent suivre une démarche bien définie qui sera en LEUR faveur et leur permettra une bonne insertion dans le contexte de la mondialisation.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Introduction

Pendant longtemps, l'économie algérienne était dominée par les grandes entreprises, la petite et moyenne entreprise était à peine tolérée¹ malgré la diversité des réformes que l'État a essayé d'instaurer pour relancer l'économie nationale.

Ce n'est qu'avec la transition de l'économie administrée vers l'économie de marché, perçue comme une alternative à la relance des investissements et l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base en Algérie attesté par l'effondrement du secteur public dans les années 1980 que l'Algérie a connu une orientation en faveur de la PME.

En outre, l'identification de la petite et moyenne entreprise de la grande n'est apparu qu'en 2001 à travers les divers textes².

C'est d'ailleurs grâce à un ensemble de réformes entreprises depuis plus d'une décennie, que la PME est devenue un levier de la croissance, notamment en matière de flexibilité, d'adaptation aux changements et de création d'emploi³.

C'est ainsi, qu'au cours de ce chapitre qui se subdivise en trois sections que nous allons nous intéresser à la place de l'émergence de la PME, en Algérie. Dans la première section, nous ferons un bref aperçu historique de la PME algérienne et nous nous intéresserons, d'un point de vue statistique, à son évolution d'une manière générale. Dans la seconde, nous citerons les spécificités des PME algériennes et sa contribution au développement de l'économie nationale. Enfin, dans la troisième section, nous essaierons de mettre l'accent sur les PME exportatrices en Algérie.

Section I : L'évolution des PME en Algérie

La majorité des PME en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980. La PME avant cette date a toujours joué un rôle secondaire.

¹ BOUYACOUB. A, « Les PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles », in (ABEDOU, BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOUI, « De la Gouvernance des PME-PMI », Cahiers du Griot, L'Harmattan, Paris, 2006,) p 113.

² J. O. R. A, « Ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », N° 47, 22 Aout 2001, pp 3- 7.

³ DENIEUIL Pierre-Noel, MADAOUI Mohamed, « Entrepreneurs maghrébins, terrains en développement », Karthala et IRMC, 2011, p 20.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

A travers cette section nous allons nous orienter sur la PME algérienne, en premier lieu on présente un aperçu historique de ces PME, et en seconde lieu, nous nous intéressons à leurs populations globales et leurs évolutions au cours de ces précédentes années.

Aperçu historique des PME en Algérie

Au temps du colonialisme, la plus part des PME étaient aux mains des colons français, les algériens n'étaient que réserve de mains d'œuvre ou chair à canon dans les conflits internationaux où la France était impliquée. (LARABI, 2010)⁴.

Après l'indépendance, l'économie algérienne a subit la culture imposée par le modèle de l'économie administrée. Cette vision orientée vers le grand format, à savoir, la plus grande usine, la plus grande entreprise, la plus grande université, etc⁵. Pour se forger une place, la PME a dû se hisser et se glisser à travers les petites brèches du régime socialiste et s'appuyer sur les différentes réformes et orientations économiques pour valoriser sa place. Cependant, celle-ci a connu un développement favorable vers la fin des années 80.

En l'occurrence, l'Algérie a connu trois périodes durant lesquelles la PME a subit divers changements, depuis l'indépendance en 1962 à nos jours⁶.

La période 1962-1982

Au lendemain de l'indépendance, toutes les entreprises avaient été abandonnées par les colons français. C'est alors que les PME ont été contrôlées par des comités de gestion, puis furent intégrées, en 1967, dans les sociétés nationales⁷. À cet effet, 1 139 petites et moyennes entreprises dénombrées dans 13 secteurs économiques, cela dit, le nombre d'entrepreneurs algériens ne dépassait pas quarante (40). (LARABI. M, 2010)⁸.

Le modèle de développement algérien, à cette époque, écartait toute intention d'insertion d'entreprises privées (toute taille confondue) dans différents secteurs. Ces

⁴ LARABI. M, « La PME algérienne : rappels historique », In : « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères », Sous la direction de (JOYAL André, SADEG Mohamed TORRES Olivier), L'Harmattan, 2010, p 118.

⁵ BOUYACOUB. A, « Les petites et moyennes entreprises en Algérie : Quelles réalités ? », In (ABDOU, BOUYACOUB, LALLEMENT, MADAOU, « Entrepreneurs et PME : approche algéro-française », L'Harmattan, 2004, p 75-94.

⁶ CNES, « Pour une politique de développement de la PME en Algérie », Alger, 2002, pp 197-202.

⁷ MERZOUK Farida, « PME et compétitivité en Algérie », Revue économie et management, « Les PME maghrébines facteurs d'intégration régional », Université de Tlemcen, n°09, Octobre 2010, p 2

⁸ LARABI. M, Ibid.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

entreprises ont alors connus deux rôles dans le processus d'industrialisation⁹, un premier, d'ordre technique qui concerne la domination des pôles industriels du pays. Le second, d'ordre politique où l'entreprise publique est privilégiée pour ce processus.

Durant cette période, deux lois pour la promulgation de l'investissement voient le jour. La première en Juillet 1963¹⁰ (loi n° 63-277), qui s'adressait spécialement aux investisseurs étrangers jugés comme leviers de développement pour le pays, vu l'insuffisance des ressources financières et les besoins de la population à satisfaire. Malgré les avantages garantis aux investisseurs, ce code n'a pas donné lieu aux résultats escomptés au départ. C'est justement suite à cet échec qu'une autre loi a vu le jour.

La seconde, en 1966,¹¹ (loi N°66-284) promulgué le 15/09/1966 s'adresse cette fois-ci aux investisseurs privés nationaux. Cela dit, le monopole revenait à l'État pour ce qui est des secteurs stratégiques de l'économie et obligeait, par ailleurs, les entrepreneurs privés ou les investisseurs d'obtenir un agrément pour leurs projets auprès de la Commission National des Investissements (CNI). La difficulté dans le rassemblement des critères exigés par la commission ainsi que les lourdeurs administratives et bureaucratiques qu'elle a ajoutée ont mené à sa dissolution en 1981.

La PME/PMI n'a pu marquer son démarrage que vers les années 1970-1973 (1^{er} plan quadriennal) qui prévoyait un programme de développement des industries locales suivie aussi par le second plan (1974-1978)¹². Même si durant cette période, les politiques étaient beaucoup plus centrées sur le secteur public que privé, néanmoins, plus de 4046 entreprises privées ont été recensées en 1969, dont 2201 employaient moins de cinq (05) salariés et en 1980, elles étaient 9837. Enfin le tableau ci-dessus il va nous montrer l'évolution du secteur industriel durant cette période.

⁹ DAOUD. S, « Environnement institutionnel et politique de promotion de la PME : le cas de l'Algérie », In : « Economies émergentes, politiques de promotion de la PME : expériences comparés », Sous la direction de (GUERRAOUI. D, RICHEL. X), L'Harmattan, 2001, p 118.

¹⁰ J.O.R.A, « Loi n°63-277 du 26 Juillet 1963 portant code des investissements », 2 Aout 1963, pp 774-776.

¹¹ J. O. R. A, « Ordonnance n°66-284 du 15 septembre 1966 portant code des investissements », 5^e année N° 80, Samedi 17 septembre 1966, pp 900- 904.

¹² GHARBI Samia, « Les PME/PMI en Algérie : état de lieux », Cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, N°238, Université du littoral Côte d'Opale, Mars 2011, p 6.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Tableau N°05 : Evolution du secteur industriel de 1966 à 1980.

PME/Année	1966	1969	1974	1977	1980
Nombre de salariés					
0 à 4 salariés	-	2201	3201	3339	5000
Plus de 5 salariés	-	1845	2618	2731	4887
TOTAL	3358	4046	5819	6070	9837

Source : LIABES. D « Capital privée et pouvoir d'industrie en Algérie 1962-1982 » Alger, 1984.

On peut remarquer des données de ce tableau, que la majorité des entreprises employaient moins de cinq (05) salariés. Cela dit, ces PME créées ont eu une chance de survie incertaine et un impact économique limité¹³. Les causes majeures de ces limites et blocages étaient la lourdeur de la fiscalité, la législation du travail qui était rude et la fermeture du commerce extérieur.

Toutefois, la PME a été réservée comme « appoint » au secteur public¹⁴. Elle se retrouvait alors à son aval et en dépendait étant donné l'impact du pouvoir étatique.

La période 1982-1988

Cette période a connu deux événements économiques importants liés aux deux plans quinquennaux. Le premier de 1980 à 1984 et le second de 1985 à 1989 toujours sous le système de l'économie administrée.

Cette période a aussi connu un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982¹⁵) dont certaines mesures sont favorables aux PME, tel que :

- Le droit d'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement.

¹³ NEDJADI, KHEBBACHE, BELLATAF, « L'impact de l'entrepreneuriat sur le développement territorial et régional : cas d'El Kseur », Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement, 2005.

¹⁴ MERZOUK Farida, Op Cit., p 2.

¹⁵ J. O. R. A, « Loi N° 82-11 du 21 Aout 1982 relative à l'investissement économique privé national », 24 Aout 1982, pp 1166 – 1171.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Cependant, ce nouveau dispositif a suscité certains obstacles à la PME, tel que l'obligation de posséder un agrément pour tout investissement avec l'interdiction de posséder plusieurs affaires à la fois, la limitation des financements par les banques (moins de 30% du total investi), ce montant se limitait à 30 millions de DA pour les sociétés à responsabilités limitées (SARL) ou par action (SPA) et à 10 millions pour l'entreprise individuelle (EI) ou au nom collectif (SNC)¹⁶.

Malgré ces obstacles, ces mesures ont permis à la PME de s'orienter vers de nouveaux créneaux tels que la transformation des métaux et les petites industries mécaniques et électriques. D'ailleurs, d'après une enquête effectuée sur les industries en 1987¹⁷, ils ont recensé plus de 14 081 PME ayant moins de vingt salariés (94% d'entre elles) entre 1984 et 1987. Le secteur industriel, à lui seul comportait 15 000 entreprises composées de moins de vingt salariés.

En somme, tous ces plans et codes d'investissement mis en œuvre durant cette période ont, certes, aidé à l'apparition de quelques PME mais pour autant les limites liées à l'investissement et l'orientation vers de nouveaux créneaux n'a pas permis la pérennité de la majorité d'entre elles.

Cependant, « il a fallu attendre que la crise de 1986¹⁸, liée à la chute du prix du pétrole et du cours du Dollar, qui devait rejaillir sur l'économie et la situation sociale algérienne, pour que les réformes soient envisagées à partir de 1988 »¹⁹ (HAMDAOUI. T, 2005).

C'est alors qu'en 1988, avec la promulgation de la loi N° 88-25²⁰ relative à l'orientation des investissements privés nationaux que la législation en faveur du secteur privé a commencé à s'assouplir graduellement.

¹⁶ J. O. R. A, Op Cit., Art 28, p 1170.

¹⁷ BERNARD Chantal, « Nouvelles logiques marchandes au Maghreb » CNRS, Paris 1991, p 105.

¹⁸ En 1986, l'Algérie est entrée ouvertement en crise noire, le choc pétrolier a causé l'effondrement des prix du pétrole brut, qui en Algérie s'en est suivie par une baisse des recettes de plus de 54%.

¹⁹ HAMDAOUI. T, « Accord d'association Euro-méditerranéen : quel impact sur la PME/PMI », Revue économie et management, Université de Tlemcen, N° 24, Mars 2005, pp 263-277.

²⁰ J. O. R. A, « Loi n° 88-25 du 12 Juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux », 13 Juillet 1988, pp 774-775.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

A partir de 1988

Le processus de transition du régime de l'économie algérienne s'est accompagné de la privatisation de plusieurs entreprises publiques et le développement des PME dans certains secteurs économiques. Ainsi, cette nouvelle transition se veut être « le noyau dur ²¹ » de la transformation de l'économie algérienne.

C'est à partir des années 1990, et dans le cadre des reformes visant la libéralisation de l'économie Algérienne que les pouvoirs publics ont commencé à accorder un intérêt particulier aux PME. Ce mouvement de création de PME/PMI débuta alors avec la loi sur la monnaie et le crédit²². Cette loi consacre le principe de l'investissement étranger et ouvre ainsi la voie à toutes formes d'investissement direct.

En 1993, l'État met en place un nouveau cadre législatif (la loi N° 93- 12²³), dont les objectifs sont la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, l'annulation de l'agrément obligatoire, la réduction des délais d'études de dossiers, etc.

En outre, le parc d'entreprises avait enregistré, avant 1990, une croissance « timide » puisque celle-ci se situait à moins 1 000 par an, mais qui a atteint les 3 000 puis les 5 000 en 1993 et 1994 pour enfin atteindre les 10 000 en 1999 (BOUYACOUB. A, 2004)²⁴. Ajouté à cela, les statistiques démontrent que 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code²⁵.

En 2001, les autorités viennent renforcer les dispositifs relatifs aux développements des investissements (Ordonnance N°01/03)²⁶ et la loi d'orientation sur la promotion de PME (Loi N° 01-18 du 12 Décembre 2001)²⁷. La mise en place de cette loi et de cette ordonnance ont

²¹ BOUYACOUB. A, « L'entreprise publique et l'économie de marché », CREAD, n°39, 1^{er} trimestre, 1997, pp 23-34.

²² J. O. R. A n°16, « Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit », 18 avril 1990, pp 450-473.

²³ J. O. R. A n°64, « Décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement », 10 octobre 1993, pp 3- 8.

²⁴ BOUYACOUB. A, Op Cit., p 80.

²⁵ ASSALA. K, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », 8^e CIFEPME, HEG Fribourg, Suisse, Octobre 2006, p 2.

²⁶ J. O. R. A n° 47, « Ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », 22 Aout 2001, pp 3- 7.

²⁷ J. O. R. A n° 77, « Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise », 15 Décembre 2001.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

permis aux PME de fixer les mesures nécessaires qui faciliteraient les démarches administratives dans la phase de création d'entreprise²⁸.

À partir de là, le développement algérien est orienté vers la création et la mise en valeur de la PME²⁹.

En 2006, une ordonnance en faveur de la PME et de l'investissement vient modifier et compléter celle de 2001 (Ordonnance N° 06-08 du 15 Juillet 2006)³⁰ pour apporter encore plus de faciliter au secteur privé et notamment aux PME.

En effet, « L'ONS qui utilise le critère du nombre de salariés déclarés à la Caisse National des Assurances Sociales (CNAS) pour faire l'inventaire et la typologie des entreprises, avance un nombre impressionnant d'entreprises de toutes tailles plus de 300 000 avec notamment plus de 25 000 création en 2005, sans distinction aucune entre les micros entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises »³¹. (ASSALA. K, 2006)

En somme, depuis l'ouverture économique, en 1989, les entreprises privées ont connu un essor et une croissance importante. Aujourd'hui, le secteur privé prédomine l'économie nationale suite au désengagement de l'État et aux nombreuses réformes et aides qu'a reçu l'Algérie³². Et c'est ce qui constitue l'objet du point suivant à travers lequel nous allons présenter la population des PME Algériennes.

La population globale des PME en Algérie

Comme illustré dans le tableau N°06 à la fin du 1^{er} semestre 2017, la population globale des PME s'élève à 1 060289 entités dont près de 57% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 264 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (44%), dont 21% de professions libérales et 23% d'activités artisanales.

²⁸ CNES, « Rapport : pour une politique de développement de la PME en Algérie », Avril 2002, p 71.

²⁹ MOUMOU BELLAHCENE. O « Les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales algériennes », In : Journées d'études «Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : quelles contraintes et qu'elle stratégies pour leur développement ? », Université Béjaia, 24-25 Juin 2013, p 2.

³⁰ J. O. R. A n° 47, « Ordonnance n° 06-08 du 15 Juillet 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement. », 19 Juillet 2006, pp 15-17.

³¹ ASSALA. K, Op Cit., pp 2-3.

³² MOUMOU BELLAHCENE. O, Op Cit., p 3.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Tableau N°06 : La population globale des PME à la fin S1/2017.

	Types de PME	Nombre de PME	Part (%)
1.	PME privées		
	Personnes morales	595810	56,94
	Personnes physiques	464 215	43,78
	dont Professions libérales	220 516	20,79
	dont Activités artisanales	243 699	22,98
	S/Total 1	1 060 025	100
2.	PME publiques		
	Personnes morales	264	0,02
	S/Total 2	264	0,02
	Total	1 060 289	100,00

Source: CNAS, CASNOS.

La distribution des PME par taille en 2017

Comme illustré dans le tableau N°07 à la fin du 1^{er} semestre 2017, la population globale de la PME est composée de 97,7% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés) qui demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise (PE) avec 2,00% et la Moyenne Entreprise (ME) avec 0,30%.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Tableau N°07 : Typologie des PME.

Type des PME	Nombre de PME	%
TPE (effectif de moins de 10 salariés)	1035891	97.7
PE (effectif entre 10 et 49 salariés)	21202	2.00
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	3196	0.30
Total	1 060 289	100

Source : CNAS.

La distribution des PME par statut juridique et secteur d'activité

Les PME par statut juridique peuvent être classées selon deux formes qui sont : Les PME publiques et Privées.

PME publiques

Selon les PME publiques représentent une part minime dans la population globale des PME. Leur nombre est de 264 PME durant le 1er semestre 2017 contre 438 durant le premier semestre 2016 soit un recul de 65,9%. Cette baisse est due essentiellement à la restructuration de certains portefeuilles du Secteur Public Marchand (SPM). Leur effectif passe de 35 698 en 2016 à 23 679 salariés au 1^{er} semestre 2017.

Les PME publiques exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, comme dans l'agriculture et l'industrie (31,82% des PME/EPE), ensuite les services (26,52%). Les PME publiques industrielles emploient 46 % des effectifs du Secteur Public Marchand (SPM) de type PME.

PME privées

Comme illustré dans le tableau N°08 le nombre total des PME privées à la fin du 1er semestre 2017 est de 1 060 025. Elles sont concentrées au niveau du secteur des services (le transport en particulier), l'Artisanat et le BTPH (le Bâtiment en particulier).

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Tableau N°08 : La Répartition des PME privées par secteur d'activité à la fin 1^{er} semestre 2017.

	Secteurs d'Activité	<i>Nombre</i>	<i>Part en (%)</i>
I	Agriculture	6392	0,60%
II	Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	2843	0,27%
III	BTPH	177727	16,77%
IV	Industries manufacturières	92804	8,75%
V	Services y compris les professions libérales	536560	50,62%
VI	Artisanat	243699	22,99%
	Total Général	1 060 025	100,00%

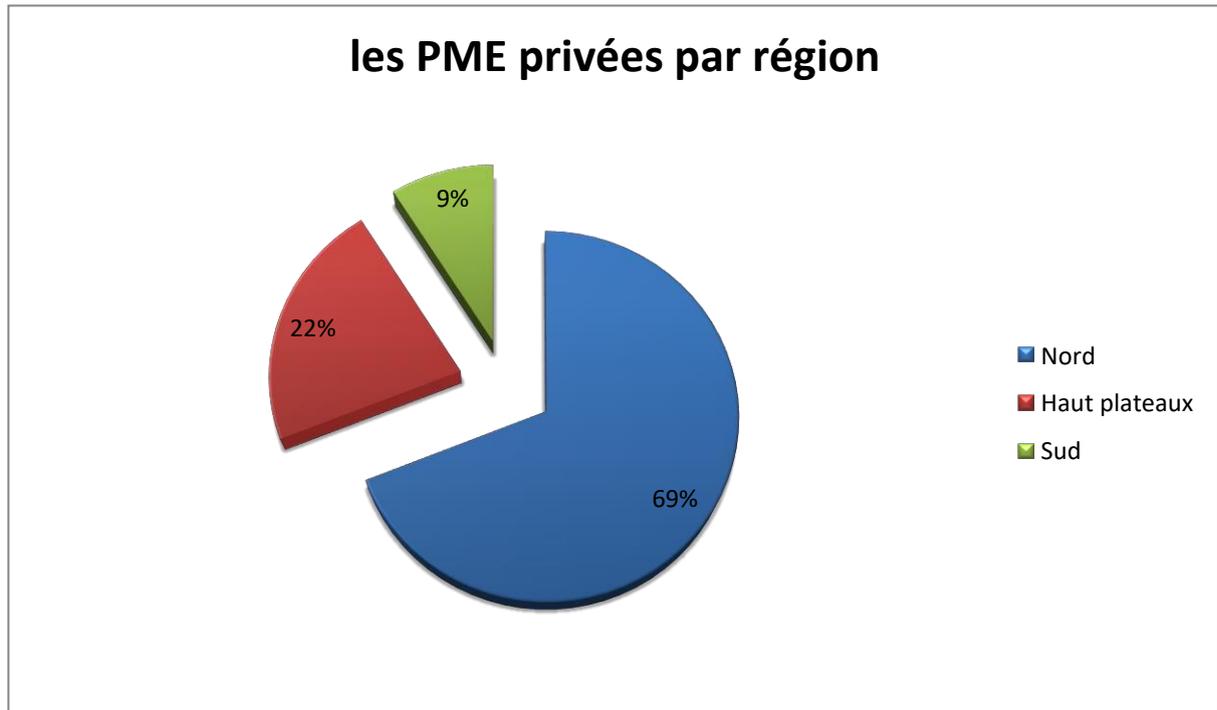
Source : CNAS, CASNOS.

Répartition géographiques des PME en 2017

La figure N°02, ci-dessus nous renseigne sur la répartition des PME selon les grandes régions du pays en 2017 :

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Figure N°02 : PME privées par région en 2017.



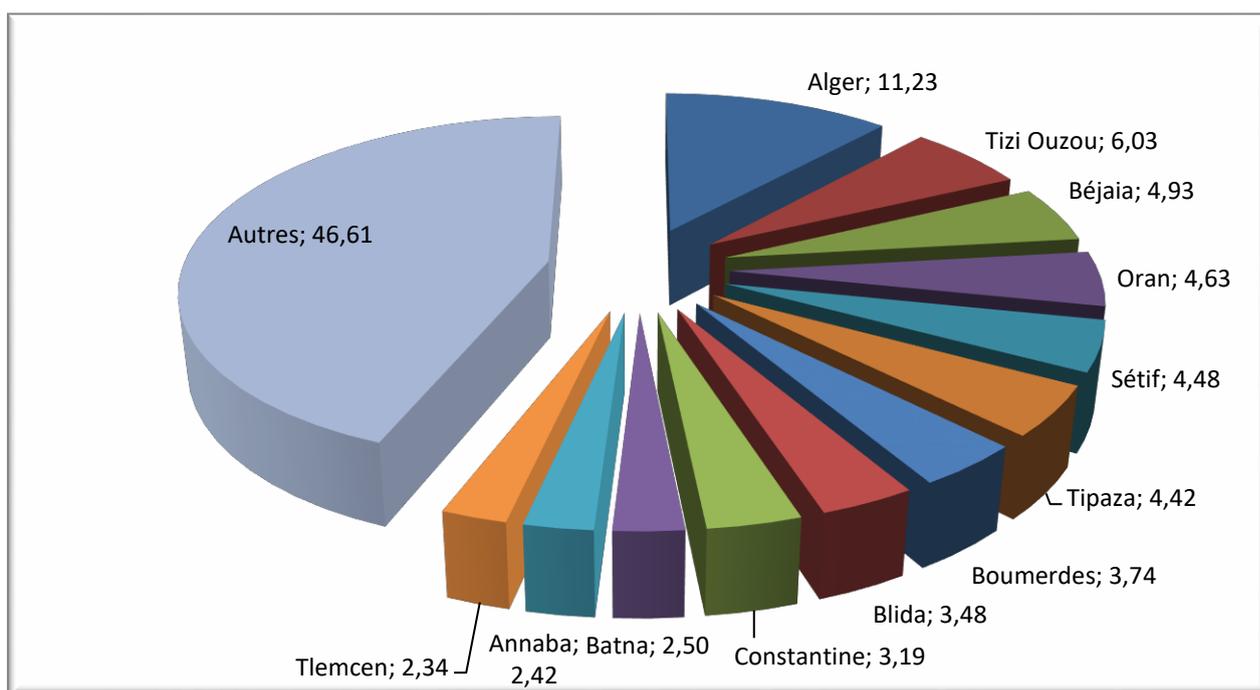
Source : Etabli par nous même à partir des bulletins d'information statistiques N°31 de ministère d'industrie et des mines.

Selon la distribution par région, la majorité de PME est concentrée au nord par rapport au sud du pays. Dans la région nord, le centre recouvre la part la plus importante des PME, les wilayas concentrées se trouvent du reste dans le groupe des douze (12) les mieux dispersées en matière démographique des PME. La région nord regroupe, à cet égard, 415 242 PME soit (69%) des PME du pays. Suivie par la région des hauts-plateaux avec 129 767 PME (22%), alors que la région du sud accueille 50 801 PME (9%).

Par ailleurs la figure N°03, ci-dessus nous montre les principales wilayas ou les PME sont plus concentrées en premier semestre 2017 :

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Figure N°03 : Classement des 12 premières wilayas par nombre de PME.



Source : Etabli par nous même à partir des bulletins d'information statistiques N°31 de ministère d'industrie et des mines.

La population de PME est inégalement répartie. Douze wilayas (sur les 48) concentrent plus de 53% des PME implantées dans le pays et quatre, à savoir Alger (11.23% du total), Tizi-Ouzou, Bejaia et Oran, accueillent près de 27% de la population³³ de PME du pays.

Evolution des PME en Algérie (2014-2017)

Le secteur des PME en Algérie est en plein essor si l'en tient compte des statistiques établies par le ministère de l'industrie des petites et moyennes entreprises et de la promotion de l'investissement entre 2014 et le premier semestre de 2017. Le nombre global des PME en 2014 est de 852 053 et de 1 060 289 au premier semestre 2017. On constate que le nombre des PME privées en 2017 a évolué positivement par rapport aux résultats constatés en 2014. On assiste à une évolution de 7.50%.

Enfin le tableau N°09, nous montre l'évolution des PME en Algérie entre 2014 jusqu'à le premier semestre de l'année 2017 :

³³ Voir l'annexe N°1.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Tableau N°09 : Evolution des PME en Algérie entre 2014 jusqu'au premier semestre de l'année 2017.

Année/type de PME	2014	2015	2016	1 ^{er} semestre 2017
PME privées				
• Personne morale	496 989	537 901	577 386	595 810
• Personne physique	354 522	396 136	436 251	464 215
Total 1	851 511	934 037	1 013 637	1 060 025
PME publiques				
• Personne morale	542	532	438	264
Total 2	542	532	438	264
Total 1+2	852 053	934 569	1 014 075	1 060 289

Source : Etabli par nous même à partir des bulletins d'information statistiques N°26,27, 28, 29 de ministère d'industrie et des mines.

Section II : Les spécificités des PME Algériennes

Dans la présente section, on évoquera la définition de la PME algériennes et ces différentes caractéristiques spécifiques, ensuite on essayera de voir la place des PME dans l'économie nationale, et enfin on traitera les contraintes liées à ces dernières.

Définition de la PME en Algérie

La définition des PME est celle adoptée par l'UE en 1996. Elle est reprise par la loi N° 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME et qui définit la PME Algérienne comme « une entreprise de production de biens et de services, employant entre 1 et 250 personnes à plein de temps pendant une année, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 02 milliards de DA ou dont le total bilan n'excède pas 500 millions DA, et qui respecte le critère d'indépendance »³⁴.

En fonction des critères, trois types de PME sont à distinguer, comme le montre le tableau suivant :

³⁴ Le journal officiel de la république Algérienne N° 77 du 15 Décembre 2001, chapitre II, article 04.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Tableau N°10 : Les différents types de PME en Algérie.

Catégorie d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires DA	Bilan annuel DA
Très Petite entreprise	1-9	< 20 millions	< 10 millions
Petite entreprise	10-49	< 200 millions	< 100 millions
Moyenne entreprise	50-250	200 millions à 2 milliards	(100 à 500) millions

Source : Loi d'orientation sur la promotion de la PME/PMI, décembre 2001.

Selon nous, les PME sont souvent distinguées selon leur taille, mesurée le plus souvent en termes d'effectif et de chiffres d'affaires. Néanmoins, la taille retenue comme limite de définition n'est pas universelle. Les limites diffèrent selon les pays³⁵ :

- **Etats-Unis** : Une entreprise de 500 salariés est encore considérée comme une PME ;
- **UE** : La PME est définie comme une entreprise indépendante financièrement, en employant moins de 250 salariés, avec un chiffre d'affaire plafonné à 40 millions d'euros ;
- **Canada** : une PME ne doit généralement pas employer plus de 500 personnes, avoir un actif inférieur à 25 millions de dollars et ne pas être détenue à plus de 25 % de son capital par une autre entreprise ;
- **Chine** : ni le nombre de salariés ni le chiffre d'affaires ne sont retenus. Le critère retenu est la capacité de production des entreprises ;
- **Japon** : les critères de base sont le capital ou le portefeuille de l'investissement et/ou les effectifs.

Les caractéristiques du secteur des PME en Algérie

Les PME Algériennes ont des caractéristiques qui varient d'un secteur à l'autre, selon la dimension de l'entreprise, la région d'implantation. Généralement, on admet que les PME en Algérie se caractérisent par les données suivantes³⁶ :

³⁵ http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/BV_20PME_20No1.pdf, P01.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

- Les PME Algériennes sont concentrées dans les niches ou les créneaux délaissés par le secteur public, ce qui leur donne une position confortable de monopole, par ce fait elles sont rentières mais peu génératrices d'innovation ;
- Les PME sont des entreprises à capitaux familiaux ;
- Une partie importante de leur activité se pratique dans l'informel ;
- Le marché est notamment local, mais rarement international ;
- La collaboration entre les entrepreneurs et les autorités locale n'est vraiment pas développée ;
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement...) sont non maîtrisées et non utilisées ;
- Les PME Algériennes possèdent des ressources sous utilisées faute de l'environnement propice aux affaires.

En outre en trouve³⁷ :

- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;
- Prédominance des micro-entreprises ;
- Les compétences, les qualifications, professionnelles des dirigeants des PME sont souvent non justifiés ;
- Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées ;
- Une grande souplesse structurelle et manque de spécialisation.

La place de la PME dans l'économie nationale

La PME constitue le support de la croissance économique, cela se fait à travers trois (03) piliers qui sont la création de l'emploi, de la valeur ajoutée et la participation à la distribution des revenus.

³⁶ Karim Si LEKHAL, and all. (2013), « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », in Algerian Business Performance Review, n° 03, p 39.

³⁷ KORICHI.Y et all « Les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives », Revues. Uni-Ouargla, 2013, P47.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

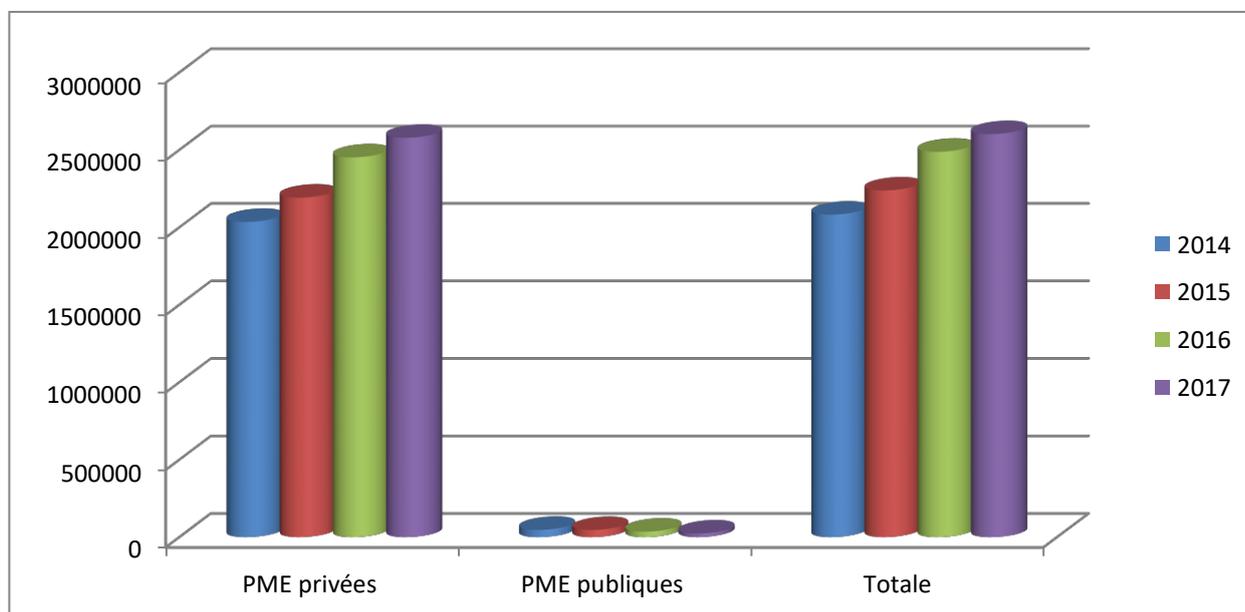
La création de l'emploi

En Algérie la tendance constatée ces dernières années dans l'évolution du taux de chômage en Algérie continue à s'inscrire globalement à la baisse, en raison de créations des nouvelles entreprises et surtout la contribution du secteur PME/PMI à créer de l'emploi³⁸. Ainsi, 2 601 958 postes d'emplois sont générés par ce secteur, l'on remarque également la concentration de leurs sources au privé dont seulement 23 679 relèvent des PME publiques, soit une progression du 04.58³⁹% par rapport à l'an dernier.

Ce dynamisme économique résulte des investissements dans le domaine d'industrie, il se trouve que devant plusieurs contraintes à savoir le manque des ressources financières, coûts élevés, centralisation de l'industrie, etc. cependant, pour chapeauter ces difficultés, il est judicieux de créer des petites filiales liées aux grandes entreprises, ainsi de faire appel à la sous-traitance, cela permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi, en créant des postes permanents à moindre coût.

Figure N°04 : Nombres d'emplois déclarés en Algérie (2014-2017).

La figure N°4, ci-dessus nous montre le nombre d'emplois déclarés en Algérie depuis 2014 jusqu'au 2017:



Source : Etabli par nous même à partir des bulletins d'information statistiques N°31 de ministère d'industrie et des mines.

³⁸ SAMIA.GH « les PME en Algérie : états des lieux », cahiers du LAB.RII – documents de travail, mars 2011. N°238 (<https://rien.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf>).

³⁹ Bulletin d'information statique de la PME, N° 29, 2016.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

La création de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens qu'elle vend et ce qu'elle a dû acheter pour produire ces ventes. En 2015, la part de la valeur ajoutée apportée par le secteur privé est de 85.78%⁴⁰ du PIB hors hydrocarbures, avec 7924.51 milliards de DA. En dépit, de leur nombre la participation des PME Algériennes est en évolution alors qu'elle est de l'ordre 41% au Maroc⁴¹. Il est à noter que plus de 65% de la valeur ajoutée et de l'emploi des pays développés proviennent des PME/PMI. Cependant, une politique économique pour but de constituer et de promouvoir cette catégorie d'entreprises est incontournable dès lors que l'on aspire au développement.

La participation à la distribution des revenus

La valeur ajoutée créée par chaque PME/PMI recouvre l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à :

- Rémunérer les services, force de travail, capital, moyens financiers (il s'agira des salariés, de dividendes ou d'intérêt) ;
- Contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts.

Enfin quelle que soit la taille de l'entreprise, la participation à la création de la valeur ajoutée et la redistribution le surplus sous des formes diverses aux agents, avère que les PME jouent un rôle essentiel dans l'activité d'un pays.

Les contraintes au développement des PME Algériennes

Les PME Algériennes sont soumises à des contraintes multiformes d'intensité variable. Les obstacles rencontrés par les dirigeants, qui sont comme suit⁴² :

- La compétition de l'informel, l'accès aux crédits, coût des crédits, les taux d'impôts, l'incertitude sur les politiques économiques, les délais bancaires, la corruption, l'administration fiscale, l'accès au foncier, l'accès aux devises, les douanes/

⁴⁰ Bulletin de ministère d'industrie et des mines, N°30, 2017.

⁴¹ http://www.inforisk.ma/ressources_inforisk/etudes/etude-situation-pme-maroc.pdf consulté le 07/05/16 à 14h.

⁴² KORICHI.Y et all op-cité. P4.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

réglementations, l'enregistrement de l'entreprise, la pénurie de main d'œuvre qualifiée, les services portuaires, la législation du travail, l'accès à l'énergie.

Ces obstacles qui freinent le développement des PME ne sont pas forcément appréhendés dans la même manière par tous les dirigeants-propriétaires, ils se diffèrent selon la nature des activités.

Les contraintes qui découlent des activités informelles dites souterraines

Le passage de l'économie administrée à l'économie de marché a favorisé l'émergence d'un grand nombre d'activités économiques relevant de l'informel. Concernant les PME, ce qui nous appelons informel, regroupe trois aspects principaux⁴³ :

- La pratique des ventes et des achats sans facture de produits, services et capitaux ;
- La sous-déclaration qui concerne les ressources utilisées ;
- La fraude fiscale qui découle de la sous-évaluation de l'activité et du non déclaration de certains éléments d'actifs et d'exploitation.

Les entrepreneures reconnaissent tous que le recours à l'informel s'avère être une véritable nécessité objective de fonctionnement. Car les mécanismes économiques dominants ont été conçus par les grandes entreprises (poids de certaine charges relativement élevés pour ces PME telles que le taux de cotisation sociale à la sécurité sociale dont la quote-part des employeurs est de 25%).

Les contraintes financières

L'accès aux sources de financement est assez difficile pour les PME qui ne disposent pas de garanties suffisantes, n'ont pas de références établies ni d'historique de crédit. Les PME Algériennes n'échappent pas de cette régularité, toutefois les difficultés financières rencontrées par les PME algériennes sont comme suit⁴⁴ :

- L'appui des banques est inadéquat aux besoins des PME, procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques ;

⁴³ BOUYACOUB.A « Entrepreneures et PME : approches algéro-françaises », l'harmattan, 2004, P89.

⁴⁴ Rapport des actes assises nationales de la PME du ministère de la PME et de l'artisanat (janvier 2004).

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

- Les couts du crédit sont élevés, les garanties exigées sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit sont trop longs ;
- L'absence de la notion de la prise de risque partagée par les institutions de financement ;
- Un système de fiscalité ordinaire lourd, et qui n'a pas une vision stratégique de développement.

Les contraintes relatives au marché de travail

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer les plus importantes⁴⁵ :

- Le manque accru des experts en management, des gestionnaires et des techniciens qualifiés;
- L'existence de fortes contraintes dans la gestion des ressources humaines (la gestion des contrats, des procédures et des coûts de licenciement...);
- L'inexistence d'Instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés ;
- L'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises et en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing ;
- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.

Les contraintes liées au foncier industriel

La question du foncier est également d'actualité dans le climat des affaires en Algérie, malgré la mise en place des comités d'assistance pour la localisation et la promotion des investissements en 1994 (CALIP) au niveau des Wilayas.

La contrainte liée au foncier industriel⁴⁶ est l'une des causes principales du repli de plusieurs projets (étrangers surtout). Le manque de transparence dans le traitement des dossiers présente un obstacle majeur pour la promotion des investissements. Les procédures

⁴⁵ MOUMOU W « les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales algériennes »/
<http://www.ummo.dz/IMG/pdf/MOUMOU.pdf>

⁴⁶ MOUMOU.W op.cité.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

d'accès au foncier sont lourdes et très longues (le temps moyen en acquisition est entre 1 et 5ans).

La situation est plus critique pour les PE, par des immobilisations financières importantes pour l'acquisition des terrains industriels, souvent faite au détriment de l'acquisition des équipements nécessaires à l'exercice de leurs activités d'exploitations et d'investissements.

A l'inaccessibilité des terrains, il s'ajoute l'ambiguïté du statut juridique des assiettes foncières, dans la mesure où la plupart des investisseurs installés ne possèdent pas d'actes légaux de propriété authentiques.

Les contraintes administratives et judiciaires

La lourdeur et la complexité des démarches administratives restent des plus gros obstacles rencontrés par les PME algériennes au cours de chaque étape du processus de développement⁴⁷. En effet, cette situation découle du manque de transparence de traitement des dossiers, de la lourdeur des procédures administratives, de non-engagement des institutions concernées, de manque de connexion entre divers organismes impliqués, et de l'absence de structure d'accueil et d'encadrement.

Les contraintes liées au manque d'information

Le manque d'information constitue, l'un des principaux obstacles que doivent affronter les dirigeants des PME qui désirent porter la conquête d'un marché extérieur. Or la réalité de l'économie algérienne est caractérisée par un manque flagrant en matière de disponibilité de l'information (BOUKRIF. M, 2009). Un déficit d'information fiable et actualisée, à caractère économique, financier et commercial, est à souligner :

- Absence de banques de données statistiques et d'un système d'information national ;
- Manque de données et des études de marché (national, régional et local), et difficulté d'accès aux sources d'informations spécialisées ;
- Indisponibilité de données et d'orientations sur les opportunités d'investissements ;

⁴⁷ KORICHI. Y et all op-cité. P 43.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

- Manque d'informations sur la concurrence et les pratiques des opérateurs économiques.

Section III : Aperçu sur les PME exportatrices en Algérie

Dans la section présente nous allons présenter en premier lieu l'évolution des exportations hors hydrocarbures en Algérie, par la suite, nous expliquerons les facteurs de stagnation des exportations HH en Algérie, par la fin nous évoquerons les différents organismes et programmes dédiés à la promotion des exportations en Algérie.

L'évolution des exportations en Algérie

L'Algérie comme étant un pays mono-exportateur, de sorte que les exportations algériennes sont dominées par les hydrocarbures qui représente 94,75% durant le premier semestre de 2017⁴⁸ de total des exportations. Les exportations hors hydrocarbures restent marginales, avec 5,25% du volume global des exportations (952 millions du dollar US en 2017). Pour le tableau ci-dessous nous présente l'évolution des exportations en Algérie :

Tableau N°11 : Evolution des exportations hors hydrocarbures en Algérie (2013-2017).

Valeur en millions USD	2014	2015	2016	Cinq premiers mois 2017
Exportations hors hydrocarbures	2582	1969	1781	760.75
Total des exportations	60 054	34 668	28 883	15 701

Source : CINS (centre national sur l'information statistique des douanes).

En Algérie, les PME 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

⁴⁸ Bulletin d'information de ministère des PME et des mines N°31, 2017.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

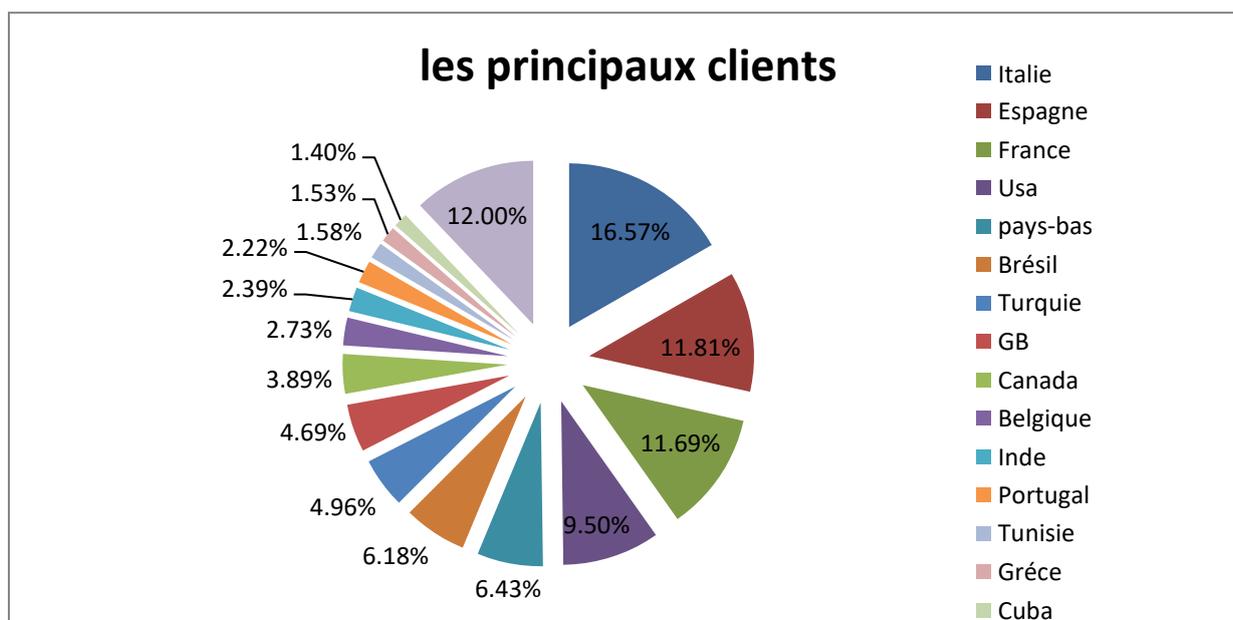
dollars/an. Selon les statistiques de CINS, on remarque une tendance baissière des exportations, une baisse de 25,386 milliards de dollars en 2015 par rapport à 2014, qui s'expliquent par une baisse des prix du pétrole. Néanmoins, on constate aussi un abaissement léger des exportations hors hydrocarbures entre 2014 et 2015 passant de 2,582 milliards à 1,969 milliards de dollars. Au delà on remarque une baisse successive voir importante en 2016 qui est de 5,785 milliards de dollars. Cette dernière est due à la crise pétrolière qui a débutée en 2014.

Les principales destinations des exportations algériennes

Les échanges commerciaux entre l'Algérie et les autres régions restent toujours marqués par des faibles proportions.

Selon les données d'ALGEX les principaux pays destinataires des exportations hydrocarbures et hors hydrocarbures algérienne pour le début des cinq premiers mois de l'année 2017 soit un montant de 15 701 millions de dollars sont exclusivement exportées vers l'Italie qui est notre principal client avec une part de 16.57% des ventes Algériennes à l'étranger, suivie par l'Espagne 11.81% et en fin la France avec 11.69%.

Figure N° 05 : Les principaux clients de l'Algérie (2017).



Source : Conception personnelle à partir des données d'ALGEX.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Principaux produits exportés hors hydrocarbures

Dans la structure des exportations Algériennes, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel de nos ventes à l'étranger durant les cinq premiers mois 2017 avec une part de 94,63% du volume global des exportations, et une hausse de 42,95% par rapport à la même période 2016⁴⁹.

Quand aux exportations « hors hydrocarbures », elles demeurent toujours marginales, avec seulement 5,37% du volume global des exportations soit une valeur de 843 millions de dollars US. Elles ont enregistré une hausse de 10,92% par rapport aux cinq premiers mois 2016.

Toutefois, les principaux produits exportés hors hydrocarbures, sont constitués essentiellement par le groupe « demi-produits »⁵⁰ qui représentent une part de 3,95% du volume global des exportations soit l'équivalent de 620 millions de Dollars US. Le groupe « biens alimentaires » vient en seconde position avec une part de 1,03% soit 161 millions de Dollars US, suivi par le groupe « produits bruts » avec la part de 0,19% soit en valeur absolue de 30 millions de dollars US, et enfin les groupes « biens d'équipements industriels » et « biens de consommation non alimentaires » avec les parts respectives de 0,16% et 0,04%.

Tableau N°12 : Les principaux produits exportés hors hydrocarbures.

Principaux produits	Cinq premiers mois 2016		Cinq premier mois 2017	
	Valeur en (USD)	Structure %	Valeur en (USD)	Structure %
Engrais minéraux	176,68	23,25	115,00	13,64
Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons	184,63	24,29	250,00	29,66
Ammoniacs anhydres	153,19	20,16	192,50	22,84
Sucres de canne ou de betterave	73,91	9,73	100,00	11,86
Phosphate de calcium	26,39	3,47	23,71	2,81
Dattes	18,99	2,50	27,50	3,26
Hydrocarbures cycliques	20,24	2,66	13,84	1,64
Alcools acycliques	16,64	2,19	9,00	1,07

⁴⁹ Rapport d'année 2017 direction des douanes

⁵⁰ Demi-produits : Produit, partiellement élaboré à partir de la matière première, qui sera reconditionné ultérieurement.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Hydrogène et gaz rares	11,36	1,49	13,40	1,59
Machine à laver le linge	-	-	15,80	1,87
Sous total	682,03	89,74	760,75	90,24
Total	760	100%	843	100%

Source : CINS (2017).

Les PME exportatrices en Algérie

Les PME exportatrices représentent une solution au décollage de l'industrie de pays et donc à une croissance plus rapide car l'exportation est l'un des moteurs de croissance économique. Il faut noter par ailleurs que les PME occupent une place importante dans l'économie Algérienne et constituent une grande partie du tissu industriel.⁵¹

L'analyse de la situation des PME exportatrices en Algérie est rendue difficile par le manque d'information et de disponibilité des données fiables. En effet, pour plusieurs auteurs, les recherches de qualité dans les pays en développement sont difficiles à réaliser (Torrès, 2009, Daoud, 2010)⁵². Les données statistiques sur les PME exportatrices en Algérie sont quasiment absentes, ni le ministère des PME, ni le CINS, ni autre institution gouvernementale ne fournit les détails concernant ce sujet. En effet les données présentées ci-après sont obtenue à partir des publications des services économiques effectuées par la direction générale de trésor en 2012.

Toutes les études estiment que les PME exportatrices en Algérie sont notamment rares, en effet l'état des exportations HH en est très révélateur de cette réalité. On estime que le nombre exportateurs algériens se situe entre 500 et 800, ce sont également des chiffres qui reviennent souvent en termes des exportations HH en Algérie depuis plusieurs années⁵³. En abrogeant une part qui revient à quelques grandes entreprises (notamment les multinationales activant en Algérie), qui est à son tour peu significative, alors il n'y reste rien à attribuer aux PME, qui sont souvent moins compétitives même sur le plan local. Des lors il y'en a effectivement aucune source qui fournit le nombre des PME exportatrices algériennes, c'est évident donc que leurs champ d'activité est principalement local voir rarement étranger. En

⁵¹ DJEMAIS, évaluation des effets des programmes d'investissements publics, communication de colloque international portant sur le thème « les PME exportatrices : croissance économique hors hydrocarbures », présenté lors des journées organisées par l'université de Sétif, le 11 et 12 mars 2013.

⁵² KADIM "la situation des PME exportatrices en Algérie : les principales caractéristiques », CREAD, 2017.

⁵³ DJEMAIS, op-cité P52.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

effet cela s'explique par le fait que les PME algériennes se concentrent dans des secteurs de biens non échangeable (Amarouche, 2010)⁵⁴ ou rarement exportables.

Les Facteurs de stagnation des exportations HH

La faiblesse des exportations en Algérie HH peut s'expliquer par la défaillance d'ordre économique, institutionnelle, et voir organisationnelles auxquels elles ne peuvent pas y échapper les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices. On trouve deux types de facteurs qui sont comme suit :

- **Les facteurs macroéconomiques**

Ces des facteurs qui caractérisent l'environnement institutionnel et organisationnel en monde des affaires en Algérie, on peut citer :

- Le système productif est orienté vers la satisfaction du marché local ;
- La non performance de l'environnement des affaires ce qui réduit la compétitivité des entreprises ;
- Chevauchement des missions des organismes qui se chargent de la promotion des exportations et l'absence de coordination sur le terrain ;
- L'inefficience de système de financement, ainsi, la contrainte liée aux délais de domiciliation des crédits documentaires ;
- La prédominance des TPE entrave l'exportation dans la mesure où ce type ne peut pas tirer profit des économies d'échelles ;
- Contraintes de procédures ce qui pèse lourdement sur la volonté d'exportation.

- **Facteurs micro-économiques**

Ces des facteurs qui relèvent de comportement des entrepreneurs algériens, ces facteurs peuvent être résumés dans ces points⁵⁵ :

- La crainte des entrepreneurs d'affronter le marché international ce qui est dû aux défauts constatés au sein de l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises. Cette peur est due, d'un côté, à une crainte des pressions internationales et de l'autre, aux entraves de l'administration algérienne ;

⁵⁴ AMAROUCHE, A. (2010). « Quelle place pour les PME industrielles dans une économie libéralisée de rente ? Cas de l'Algérie », in la PME algérienne face au défi d'internationalisation, L'Harmatan, Paris, p. 123.

⁵⁵ REDOUANE.A « développement des PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l'Algérie, étude de cas de la wilaya de Bejaia », thèse magistère 2008, Bejaia.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

- L'absence de structures nécessaire pour prendre en charge la fonction exportation (marketing international, services juridiques spécialisés...);
- La qualité des produits et de services, qui est due au retard technologique des entreprises algériennes cause de l'état des équipements qui ne répondent pas, pour la plupart, aux normes internationales;
- Le peu d'expérience en matière d'exportation constitue un autre facteur qui explique l'engagement timide des entreprises algériennes à l'exportation.

Les programmes et organismes dédiés à la promotion des exportations en Algérie

Pour soutenir et renforcer le commerce extérieur en Algérie en matière d'exportation hors hydrocarbures, plusieurs organismes ont été créés tels que : ALGEX, CAGEX, FSPE, CACI, SAFEX et bien d'autres que nous développerons dans ce qui suit.

Le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE)

Le fonds spécial pour la promotion des exportations a été créé par la loi de finances pour 1961⁵⁶. Il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

Cinq rubriques d'aides sont prévues⁵⁷ :

- Les charges liées à l'étude des marchés extérieurs, et une partie des coûts de prospections des marchés extérieurs ;
- La prise en charge partielle des frais de participations aux foires et expositions à l'étranger ;
- Le coût de transport international et de manutention dans les ports algériens des marchandises destinées à l'exportation ;
- Le financement des coûts liés à l'adaptation des produits aux marchés extérieurs.

Agence Algérienne de promotion du commerce extérieur (ALGEX)

L'Agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX), créée par le décret exécutif N°96-327 du 1 octobre 1996⁵⁸.

⁵⁶ Loi de finance 1996, article 129, décret exécutif 95/205.

⁵⁷ www.mincommerce.gov.dz.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Elle a pour mission de contribuer, sous garde du ministère du commerce, au développement et la promotion des exportations algériennes hors hydrocarbures⁵⁹ :

- ALGEX est chargée de l'élaborer, rapports périodiques sur le commerce extérieur ;
- Fournir aux entreprises Algériennes des conseils et de l'information sur le dispositif public d'aide aux exportations, sur la réglementation commerciale internationale et sur les opportunités d'affaires ;
- Contribution à la promotion des produits Algériens à travers l'accompagnement des entreprises algériennes dans les foires et salon internationaux ;
- Mises en relations d'affaires et des contrats avec les importateurs étrangers pour développer leurs relations commerciales et trouver des débouchés pour leurs produits sur les marchés étrangers ;
- Identifier les entreprises ayant un potentiel et des capacités de se développer à l'international.

La société algérienne des foires et exportations (SAFEX-SPA)

C'est une entreprise publique, la SAFEX exerce ses activités dans les domaines suivants⁶⁰ :

- Organisation de foires, salons spécialisés et expositions à caractère national, international, local et régional ;
- Organisation de participation Algérienne aux foires et expositions à l'étranger ;
- Assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international, au moyen de : l'information sur la réglementation du commerce international, les opportunités d'affaires avec l'étranger, les procédures à l'exportation, l'édition de revues économiques et catalogues commerciaux, organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences, gestion et exploitation des infrastructures du palais des expositions.

⁵⁸ J.O.R.A, N°39, loi N° 96-327 du 1 octobre 1996 relatif a la création de l'office algérien de promotion du commerce extérieur.

⁵⁹ www.algex.dz.

⁶⁰ www.safex.dz.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Association national des exportateurs algériens (ANEXAL)

Créée le 10 juin 2001 l'ANEXAL est une association régie par la loi N° 90/31 du 4 décembre 1990⁶¹ ainsi que par ses statuts particuliers. Dont les objectifs sont⁶² :

- Rassembler et fédérer les exportateurs algériens, ainsi, défendre leurs intérêts matériels et moraux ;
- Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations, et assister et sensibiliser les opérations économiques ;
- Promouvoir la recherche du partenariat à travers les réseaux d'informations ;
- Animer les programmes de formation aux techniques des exportations, ainsi organiser et participer aux salons spécifiques et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger ;
- Participer à la mise à niveau de l'outil de production en vue de développer la capacité d'exportation par notamment la recherche de meilleures solutions logistiques.

Le fond de régulation et de développement agricole (FNDRA)

Institué par la loi de finances 2000, Le Fond National de Régulation et Développement Agricole (FNRDA), est destiné à apporter un soutien financier à tout exportateur intervenant dans le domaine de l'exportation de dattes. Le soutien accordé par le FNRDA concerne⁶³ :

- La prise en charge partielle du taux d'intérêt du crédit d'exportation accordé par les banques Algériennes à hauteur de trois pour cent (3%) et ce, au titre du crédit consommé dans la limite du montant du chiffre d'affaires à l'exportation durant la même période ;

L'octroi d'une prime d'incitation à l'exportation de :

- Cinq (5) Dinars par Kilogramme pour les dattes en vrac ;
- Huit (8) Dinars par Kilogramme pour les dattes conditionnées en emballages divisionnaires d'un Kg et moins.

⁶¹ J.O.R.A n°053, 05 décembre 1990, loi n°90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations.

⁶² www.exportateur-algerie.org.

⁶³ Recueil relatif aux avantages et facilitation accordés aux exportations hors hydrocarbures, www.mincommerce.gov.dz/seminaire/mesexport.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

La Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)

Les Chambres de Commerce et d'Industrie Algériennes sont des établissements publics à caractère industriel et commercial dotées d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Elles sont placées sous la tutelle du ministre chargé du commerce. A ce titre, elles assurent des missions⁶⁴ :

- De représentation des entreprises ;
- D'animation, de promotion et d'assistance aux entreprises ;
- De formation, d'enseignement et de recyclage ;
- D'arbitrage, de médiation et de conciliation.

La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)

Elle est régie, entre autres, par l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996⁶⁵ qui stipule que l'assurance-crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer⁶⁶ :

- Son propre compte et sous le contrôle de l'état, les risques commerciaux ;
- Le compte de l'Etat et son contrôle, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles. Elle a pour missions :
 - Assurance-crédit export (couverture des risques nés de l'exportation) ;
 - Assurance-crédit domestique (crédit interentreprises, crédit à la consommation) ;
 - Assurance (foires) ;
 - Vente d'informations économiques et financières.

⁶⁴ www.caci.dz.

⁶⁵ J.O.R.A, Article 4, ordonnance N°96-06 du 10 janvier 1996, relative à l'assurance-crédit à l'exportation et texte d'application.

⁶⁶ www.cagex.dz.

Chapitre III : la PME en Algérie : Etats des lieux

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mieux connaître la PME algérienne, son évolution, ses caractéristiques, le rôle qu'elle joue dans le développement économique. Egalement, de rappeler la situation des PME par rapport à l'exportation.

Nous dirons alors que les PME occupent une position importante dans l'économie algérienne, et leur rôle ne cesse croître avec les nouvelles créations.

Cependant, le poids des PME algériennes dans le développement économique reste à renforcer. L'Algérie doit trouver les solutions adéquates pour stimuler et pousser ces entreprises à se tourner vers le marché mondial, ce qui permettra de diversifier l'économie nationale et limitera sa dépendance aux hydrocarbures.

Enfin, malgré la dynamique qui caractérise le secteur de la PME sur le plan interne (contribution à la création d'emplois et de richesses), son implication sur les marchés internationaux reste restreinte, c'est ce que nous essaierons de comprendre dans le chapitre qui suit dont l'objectif est d'essayer d'analyser la stratégie d'internationalisation des PME de la wilaya de Bejaia.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Introduction

Le présent chapitre a pour objectif de répondre au questionnement posé au début de ce travail. Rappelons que celui-ci concerne l'étude des stratégies de développement des PME algériennes à l'international et plus précisément le cas des PME de la wilaya de Bejaïa.

Dans ce chapitre, nous allons aborder dans la première section les caractéristiques des PME de la wilaya de Bejaïa. Et dans la seconde, nous présenterons l'échantillon et la méthodologie de l'enquête. Enfin, dans la troisième et dernière section seront exposés les résultats issus de l'analyse des données.

Section I : Monographie des PME de la wilaya de Bejaïa

Dans cette section, nous présenterons d'abord, les PME qui activent dans la wilaya de Bejaïa et l'évolution de la population et d'emploi pour les cinq dernières années.

Ensuite, nous présenterons la répartition géographique de ces entreprises, leur secteur d'activité et leur infrastructure.

I.1 Evolution des PME privés et de l'emploi dans la wilaya de Bejaïa

Selon les données statistiques recueillies auprès du service de la wilaya de Bejaïa, nous avons reconstruit l'évolution des PME privées de 2013 à 2017 dans le tableau suivant:

Tableau N°13 : Evolution des PME privées et de l'emploi dans la wilaya de Bejaïa.

Années \ PME	Nombre de PME	Evolution en %	Emplois déclarés
2013	15 568	3,79	48 020
2014	18 929	21,56	53 151
2015	21 026	11,08	56 849
2016	23 472	11,63	61 129
2017	29 331	24,96	63 735

Source : Conçu par nous-mêmes à partir des documents de la wilaya de Bejaïa, département des PME.

La population des PME privées ne cesse d'augmenter, en passant de 15 558 PME en 2013 à 18 929 en 2014, soit une évolution de 21,56%. De 2016 à 2017 elles sont passées de 23 472 PME à 29 331 PME, soit une évolution de 24,96%.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Cette augmentation de la population des PME a engendré une augmentation de l'emploi créé. En effet, de 48 020 emplois sont déclarés en 2013, on est passé à 63 735 emplois en 2017, soit une évolution de 59,93% en espace de 4 ans.

Cela est dû à l'encouragement de l'état à travers la mise en place d'organisme et dispositifs d'accompagnement à la création de la richesse nationale. Egalement, au développement de la culture entrepreneuriale chez les jeunes.

I.2 La répartition géographique des PME

La daïra de Bejaïa occupe la première place en termes de la population de PME, avec 6 869 PME en 2016, soit 32.67% du total de PME dans la wilaya, suivi d'Akbou avec 1 950 PME, soit un taux de 9.27% du total de PME dans la wilaya.

Tableau N°14 : La répartition géographique des PME de Bejaïa en 2016 (répartition par daïras).

N°	Daïras	2016	Part en %
01	Bejaia	6 869	29,26
02	Akbou	1 950	8.3
03	Tazmalt	851	3.62
04	El kseur	816	3.48
05	Timzrit	625	2.66
06	Kherratat	610	2.60
07	Amizour	586	2.50
08	Sidi aiche	580	2.47
09	Souk EL Tenine	459	1.95
10	Aokas	455	1.93
11	Oued Ghir	448	1.90
12	Seddouk	444	1.89
13	Ifri Ouzleguen	399	1.70
S/total		12 384	64.26
TOTAL		23 472	100

Source : Document récupéré au niveau de la wilaya de Bejaïa.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

I.3 Les principaux secteurs d'activité économique.

Le tableau suivant présente la répartition des PME privées par secteurs d'activité entre 2015 et 2016.

Tableau N°15 : Les PME privées par secteur d'activité entre 2015 et 2016.

N°	Commune	2015	2016	Part en%	Evolution
01	Agriculture et pêche	446	493	2%	10,53
02	Services liés aux industries	04	04	0,02%	/
03	BTPH	5 020	5641	24%	12,37
04	Industries	2 938	3259	14%	10,92
05	Services	12 618	14075	60%	11,54
TOTAL		21 026	23 472	100%	11,63

Source : Document récupéré au niveau de la wilaya de Bejaia, département des PME.

On remarque que le secteur le plus important en termes de population de PME pour l'année 2016 est le secteur des services avec 12 618 PME. Par la suite, on retrouve le secteur de BTHP avec 5020 PME puis on trouve le secteur de l'industrie avec 2938 PME. Quant, au secteur agriculture et pêche, il occupe la 4^{ème} place avec 446 PME, en dernier lieu le secteur de services liés aux industries avec seulement quatre (04) PME.

Tableau N°16: Mouvements des PME privées par tranche d'effectif.

Secteurs d'activités	PME de 01 à 09 salariés	PME de 10 à 49 salariés	PME de 50 à 250 salariés	Nombre de PME
Services	13 641	383	51	14075
En %	96,92%	2,72%	0,36%	
BTPH	5 316	276	49	5641
En %	94,24%	4,89%	0,87%	
Industries	3 067	152	40	3259
En %	94,11%	4,66%	1,23%	
Agriculture et pêche	425	67	01	493
En %	86,21%	13,59%	0,20%	

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Services liés aux industries	02	02	00	04
En %	0,5%	0,5%	00%	
Total	22 451	880	141	23472
En %	95,65%	3,75%	0,60%	

Source : Document récupérer au niveau de la wilaya de Bejaïa.

Quant à la concentration de PME par tranche d'effectif dans la wilaya de Bejaïa, comme le révèle le tableau N°02 ci-dessus, ce sont les toutes très petites entreprises qui viennent en première position avec 22 451 PME, soit 95,65% du total, suivi des petites entreprises avec 880 soit 3,75% du total, puis des moyennes entreprises avec 141 soit 0,60% du total.

Section II : Présentation de la méthodologie de la recherche

Dans la présente section, nous allons, d'abord, présenter la méthodologie de l'enquête, puis, nous exposerons les principaux résultats qui en ont été dégagés. Il s'agira de traiter du choix de la population de l'étude, de l'échantillon, de la présentation et de la justification des différentes rubriques du questionnaire et des conditions dans lesquelles l'enquête a été réalisée. Enfin, il faudra mettre en évidence les résultats de cette enquête et les différentes conclusions auxquelles nous avons abouti.

II.1 Présentation de l'échantillon

Nous avons voulu, initialement, soumettre à l'étude un nombre important de la population des PME de la wilaya de Bejaia, sur une taille 9635 on s'est limité au nombre 25. Mais les contraintes de temps et surtout de moyens (moyens financiers et de transport). Nous ont obligés à nous limiter à un échantillon, composé de 11 PME, Toutefois, il est à signaler le refus de certaines entreprises à répondre à notre questionnaire, et certaines d'entre elles qui ont omis de répondre à certaines questions du questionnaire.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

II.1.1 Déroutement de l'enquête

L'enquête a été entamée à la fin du mois d'avril 2018, après une série de rendez-vous avec certaines entreprises faisant partie de notre échantillon. Beaucoup de difficultés ont marqué notre enquête :

- Certaines entreprises ont complètement refusé de répondre à notre questionnaire, sans avancer de motifs justifiant leur refus, et d'autres ont justifié leur refus par le fait que le questionnaire est trop détaillé ;
- La non-disponibilité des adresses réelles des entreprises ;
- Le non respect des délais pour répondre au questionnaire ;
- Les entreprises n'acceptent de répondre que dans le cas où nous sommes envoyés par une tierce personne ;
- Les responsables des entreprises n'ont pas assez de temps à nous consacrer ;
- Les responsables des entreprises sont méfiantes et hésitent à donner des informations sur leurs activités.

A la fin de l'enquête, nous n'avons pu récupérer que 11 questionnaires sur les 25 distribués, ce qui présente 44% du total des questionnaires distribués.

II.2 Le questionnaire

Nous avons élaboré un questionnaire comportant de 29 questions (voir annexe N°03), regroupées en quatre (04) parties portant sur l'identification de l'entreprise en premiers lieu, ensuite, sur le profil du dirigeant , puis la troisième se focalisera sur l'internationalisation des PME, enfin la dernière partie sur le rôle de l'état dans le développement des PME à l'international.

Notre questionnaire contient des questions de type fermée avec des propositions de réponse selon ce qui a été avancé dans la partie théorique, et des questions de type ouvertes laissant le choix et la possibilité au répondant de s'exprimer avec ses propres mots.

Section III : Présentation des résultats

Après avoir effectué notre enquête sur le terrain et en fonction de l'analyse des données recueillies, nous sommes parvenus aux résultats principaux.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

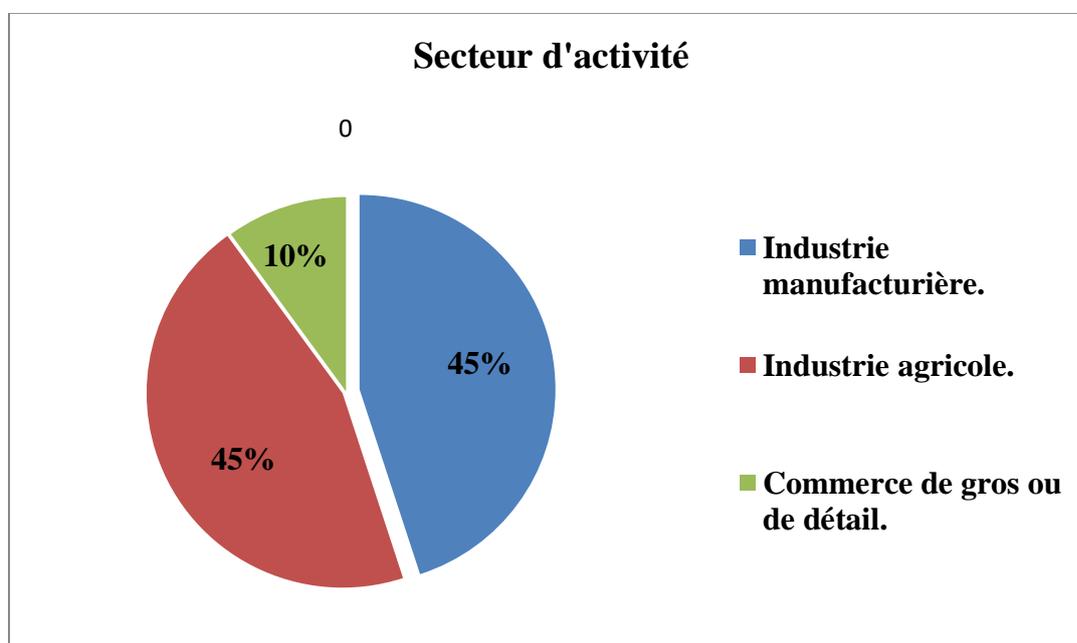
III.1 Identification des PME enquêtées

Notre échantillon se compose de onze (11) PME ayant des statuts juridiques différents et opérants sur des secteurs distincts. Ici, nous allons présenter les caractéristiques des entreprises enquêtées.

III.1.1 Le secteur d'activité

La figure suivante présente la répartition des PME privées par secteurs d'activité.

Figure N°06 : Répartition des PME selon le secteur d'activité.



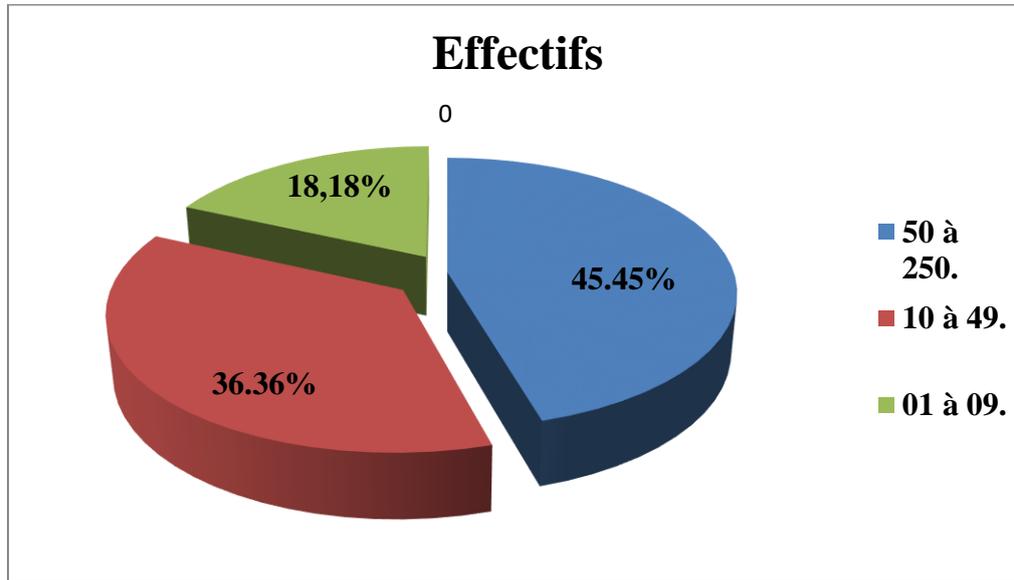
Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Comme illustré dans la figure ci-dessus, les PME de notre échantillon sont présente majoritairement sur deux secteurs d'activités : l'industrie manufacturière (matériaux de constructions et transformation de plastique de base), et le secteur industrie agricole (agroalimentaire), 5/11 des PME de notre échantillon, soit 45 % chacun du total. Et pour les 10% restantes, elle est du commerce de gros.

III.1.2 Le nombre d'effectif

La figure suivante présente la répartition des PME enquêtées par le nombre d'employés.

Figure N°07 : Répartition des PME selon le nombre d'employés.



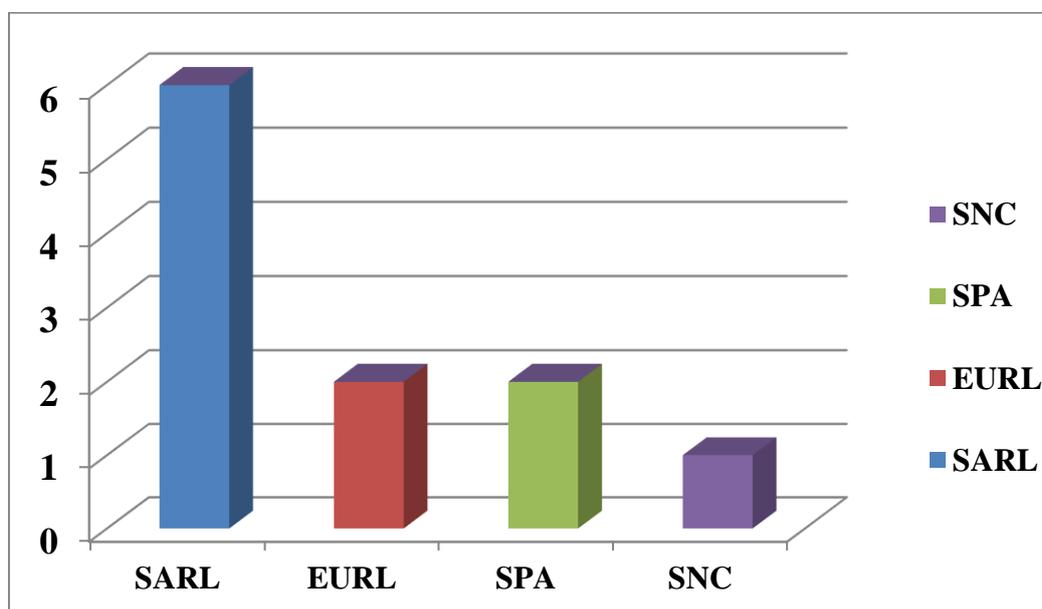
Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Les résultats de notre enquête montrent que 45,45% sont de moyenne entreprises, avec un effectif qui varie entre 50 à 250 employés, soit cinq (05) de ces entreprises. Suivis de 36,36% sont des petites entreprises ayant entre 10 à 49 employés soit un effectif de quatre (04) entreprises. En dernier nous ne relevons que deux (02) de ces dernières sont de très petites entreprises qui ont entre 01 et 09 salariés, ce qui représente 18,18% de la totalité des PME enquêtées.

III.1.3 Le statut juridique

La figure suivante représente la répartition des PME enquêtées par le statut juridique.

Figure N°08: Répartition des PME selon le statut juridique.



Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

D'après les données de l'enquête, nous remarquons que la forme juridique dominante est la SARL avec six (06) PME. Ceci s'expliquerait par le fait que cette dernière convient le mieux aux entrepreneurs désirant garder leur entreprise dans le cercle de la famille. Vient en deuxième place l'EURL et la SPA, avec (02) deux PME chacune, et en dernier, la SNC.

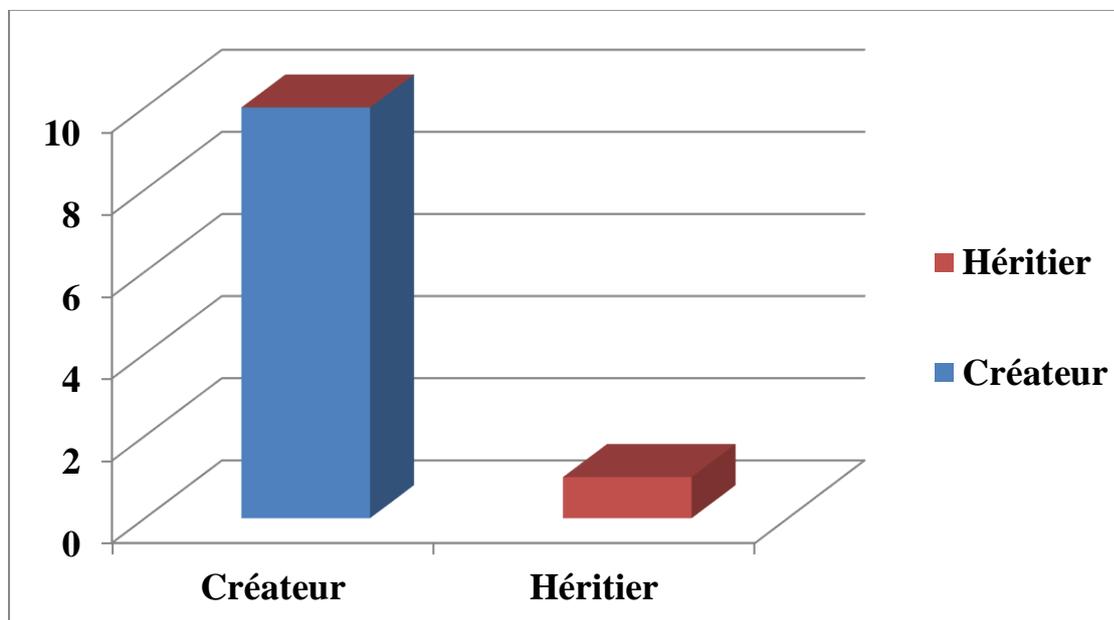
III.2 Profil des dirigeants

Il s'agit ici de trouver des informations utiles liées à l'origine du dirigeant, niveau d'étude et à leur formation dans le domaine de la gestion qui pourrait avoir une influence sur la stratégie d'internationalisation de leur entreprise.

III.2.1 L'origine du dirigeant

Dans cette figure, il s'agit de trouver des informations utiles liées à l'origine du dirigeant des PME enquêtées.

Figure N°09 : Répartition des PME selon l'origine du dirigeant.



Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

La majorité des PME enquêtées soit dix (10) sur onze (11) ont été créés par leur propriétaire-gérant. Seulement une seule (01) PME a été reprise par un héritier.

III.2.2 Niveau d'études du dirigeant

Par ailleurs, dans ce tableau, il s'agit de trouver des informations utiles liées au niveau d'instruction des dirigeants des PME enquêtées.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Tableau N°17 : Niveau d’instruction des dirigeants.

Niveau d'étude	Effectifs
Non Scolarisé	0
Primaire	0
Secondaire	3
Supérieur	8
Total	11

Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

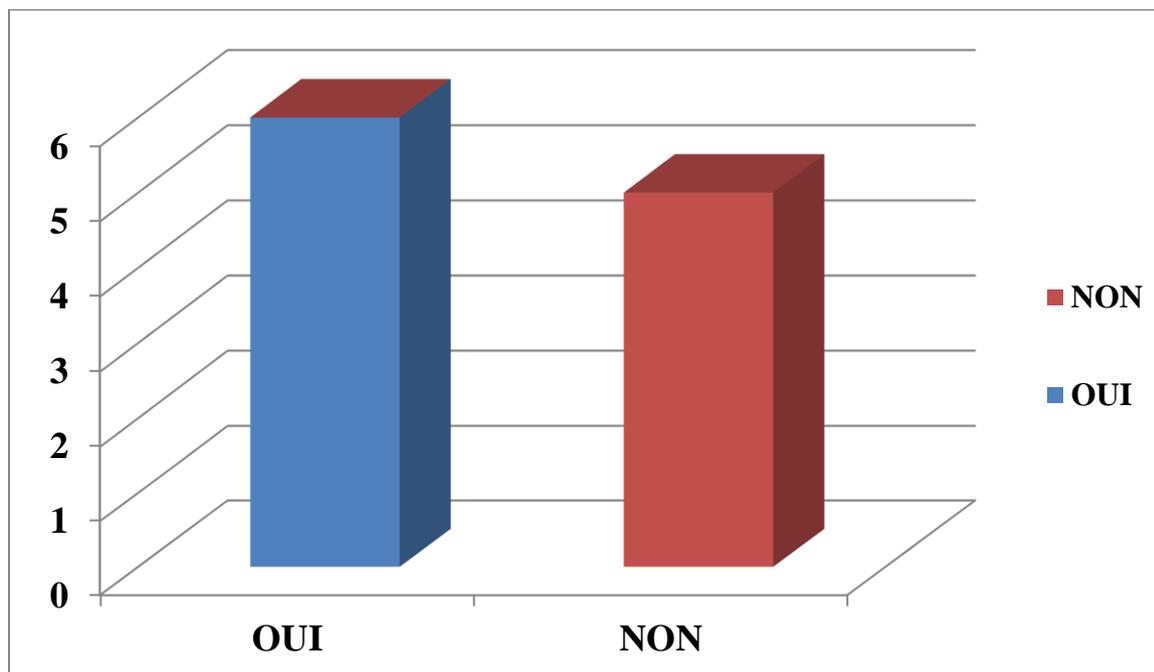
Concernant le niveau d’instruction, notre enquête a démontré que sur les onze (11) dirigeants, huit(08) ont un niveau universitaire, soit 72,7 %, et seulement trois (03) ont un niveau secondaire, soit un taux de 27,3%. Ce qui amène à dire dans un premier temps que ceci peu influencer leurs décisions d’internationalisation.

III.2.3 Formation suivi par le dirigeant dans le domaine de gestion d’entreprise

Enfin, dans cette dernière figure, on essaye de compter sur les onze (11) PME enquêtées, combien de dirigeants ont suivi une formation dans le domaine de la gestion des entreprises.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Figure N°10: Répartition des dirigeants selon leur formation dans le domaine de la gestion d'entreprise.



Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

La figure ci-dessus nous montre que la majorité des dirigeants, soit six (06) sur onze (11), ont suivi une formation dans le domaine de la gestion dédiés à la gérance d'une entreprise en générale. Ce qui pourrait expliquer l'influence liée à leurs formations académiques.

III.3 L'internationalisation des PME

Dans cette partie nous allons voir tout les points concernant d'une part la stratégie d'internationalisation et d'autre part, la démarche d'internationalisation et enfin le rôle de l'état dans le développement des PME de notre échantillon.

III.3.1 La stratégie d'internationalisation

Dans les tableaux suivants, on va présenter la répartition des PME par leur présence actuelle et par leur disposition d'un personnel spécialisé à l'international.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Tableau N°18 : Répartition des PME selon leur présence actuelle à l'international.

Présence actuelle à l'international	Oui	Non
Effectif	7	4

Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

D'après les données de l'enquête nous constatons que sept (07) des PME sur onze (11) étudiées ont une présence actuelle à l'international contre quatre (04) qui n'ont pas de présence actuelle, cela dit que ces dernières ont déjà eu recours à l'exportation de leurs produits à l'international.

Nous notons à cet effet que d'après les réponses obtenus de la totalité des PME interrogés, leur internationalisation se fait par le biais de l'exportation et que le choix autres que celui-ci n'est pas envisageable du moins pas pour aussitôt.

Tableau N°19 : Répartition des PME selon leur disposition d'un personnel spécialisé à l'international.

Disposition d'un personnel	Oui	Non
Effectif	6	5

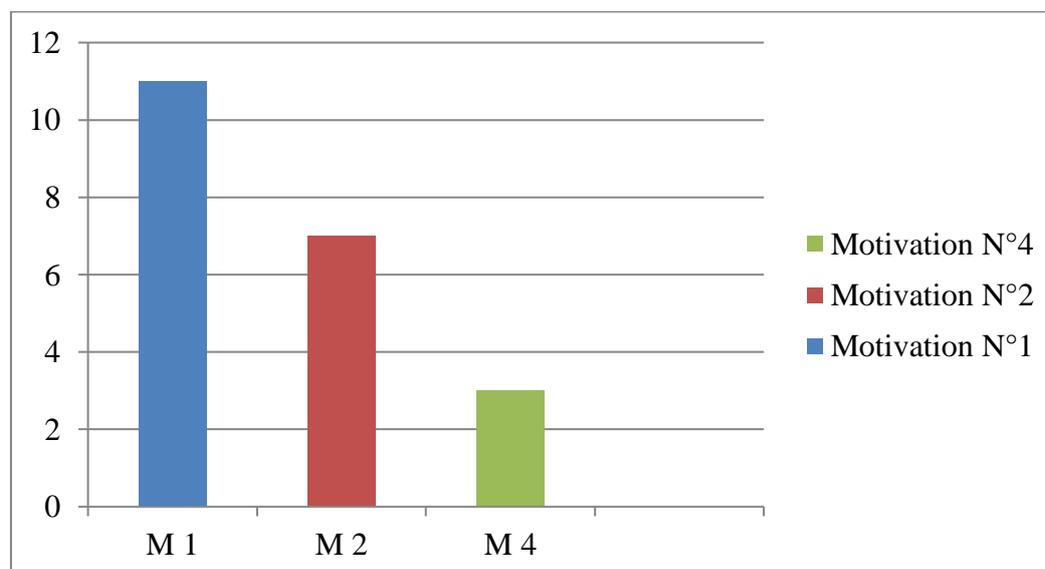
Source : réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que 54,5% des PME enquêtés avec un effectif de six (06) dispose d'un personnel spécialisé dans les activités à l'international tandis que 45,5% des PME exportatrices ne dispose pas d'un personnel spécialisé.

III.3.1.1 Les motivations principales des PME de l'échantillon

La figure ci-dessous représente les principales motivations qui poussent les PME à se tourner vers les marchés étrangers.

Figure N°11 : Principales motivations de présence à l'international.



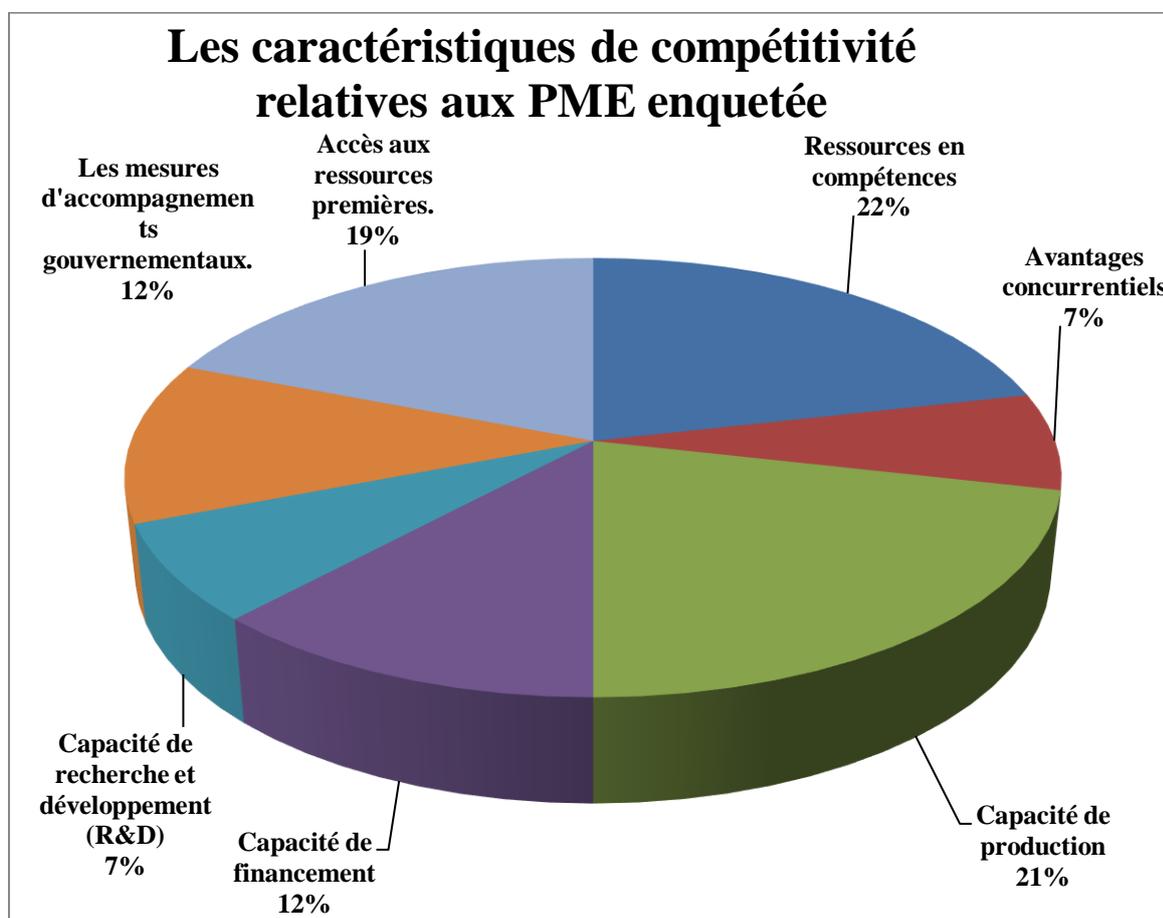
Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

A travers cette figure N°11 nous constatons que la totalité des PME enquêtées ont signalé que la principale motivation d'internationalisation est l'accès à de nouveaux marchés, certains dirigeants ont commenté que la qualité de leurs produits répond aux exigences internationales qui donc leurs permet de cibler de nouveaux marchés ; viens en second lieu , la motivation d'optimisation de la production et l'amélioration de la compétitivité soit sept (07) vient en troisième plan, la motivation l'accès à de nouveau savoir-faire et une technologie de pointe avec un effectif de trois (03) , par contre la motivation d'augmentation du pouvoir décisionnel n'a pas été signalé une seul fois sur l'ensemble des PME étudiées cela confirme que ces dernières n'ont pas l'intention de changé leur mode d'internationalisation.

III.3.1.2 Caractéristiques de compétitivité

La figure ci-dessous représente les caractéristiques de compétitivité que détiennent selon elles les PME de l'échantillon analysé.

Figure N °12 : Caractéristiques de compétitivité.



Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

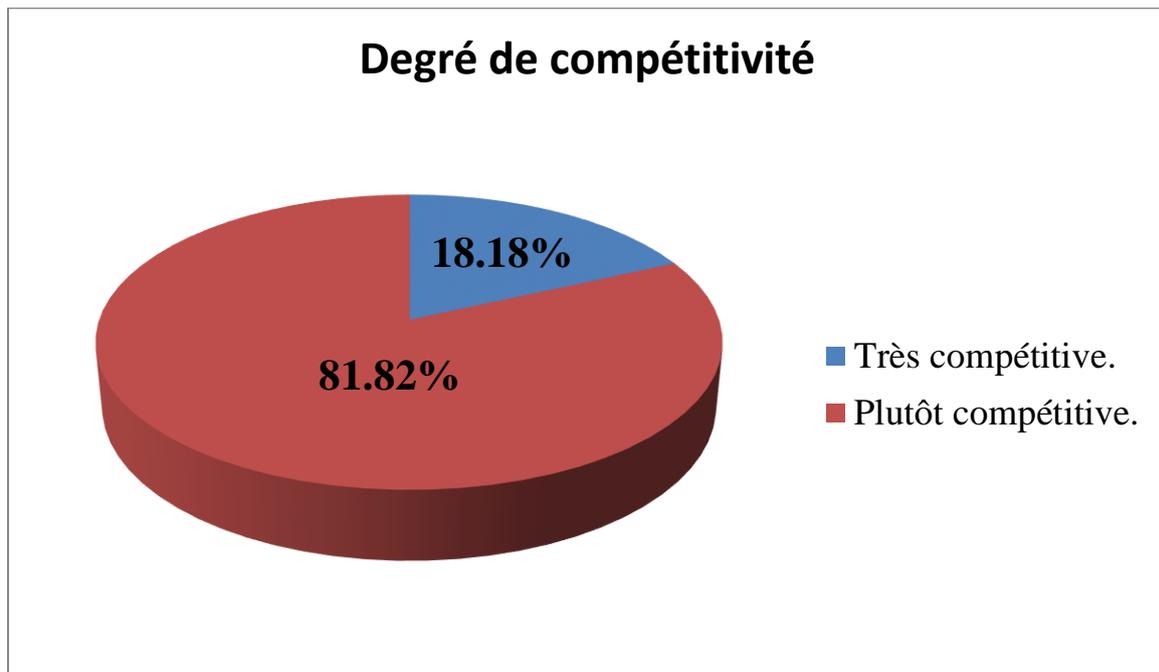
D'après la figure N°12 nous remarquons tout d'abord que les ressources en compétences est la première caractéristique la plus désignée par les PME de l'échantillon étudiés avec un taux de 22%, ensuite, il ya la capacité de production qui occupe la deuxième place avec un taux de 21%, puis, il ya l'accès aux ressources premières qui prend la troisième place avec un taux de 19%, enfin, nous constatons aussi que l'avantage concurrentiels et la capacité de recherche et développement occupent la dernière place avec un taux de 7%. Par contre la caractéristique de possession d'informations stratégiques n'est mentionné en aucun cas, cela nous amène à dire que la culture de recherche d'information est délaissée par les dirigeants.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

III.3.1.3 Degré de compétitivités des PME à l'international.

La figure ci-dessous représente le degré de compétitivité selon les PME de l'échantillon analysé.

Figure N°13 : Degré de compétitivité des PME.



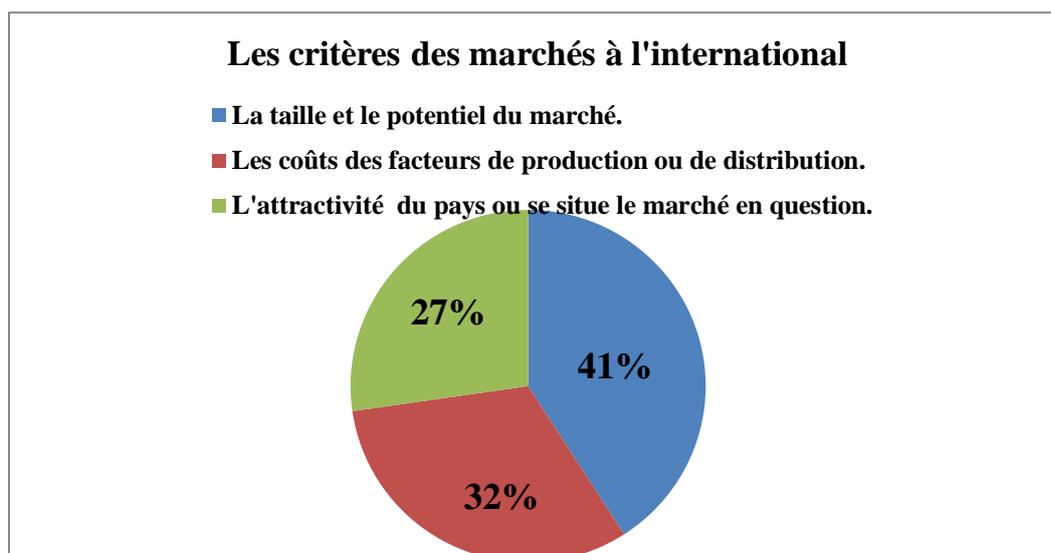
Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Nous constatons que la majorité des entreprises sont plutôt compétitives soit 82,82% de l'échantillon, tandis que, 18,18% affirment être très compétitives à cause de la concurrence rude dans leur domaine d'activité (domaine agroalimentaire). Or, pour se démarquer il faut constamment veiller au développement de leur gamme de produit afin de répondre aux exigences internationales.

III.3.1.4 Les critères de choix de marché à l'international

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Figure N°14 : Répartition des PME selon les critères du choix de marché.



Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

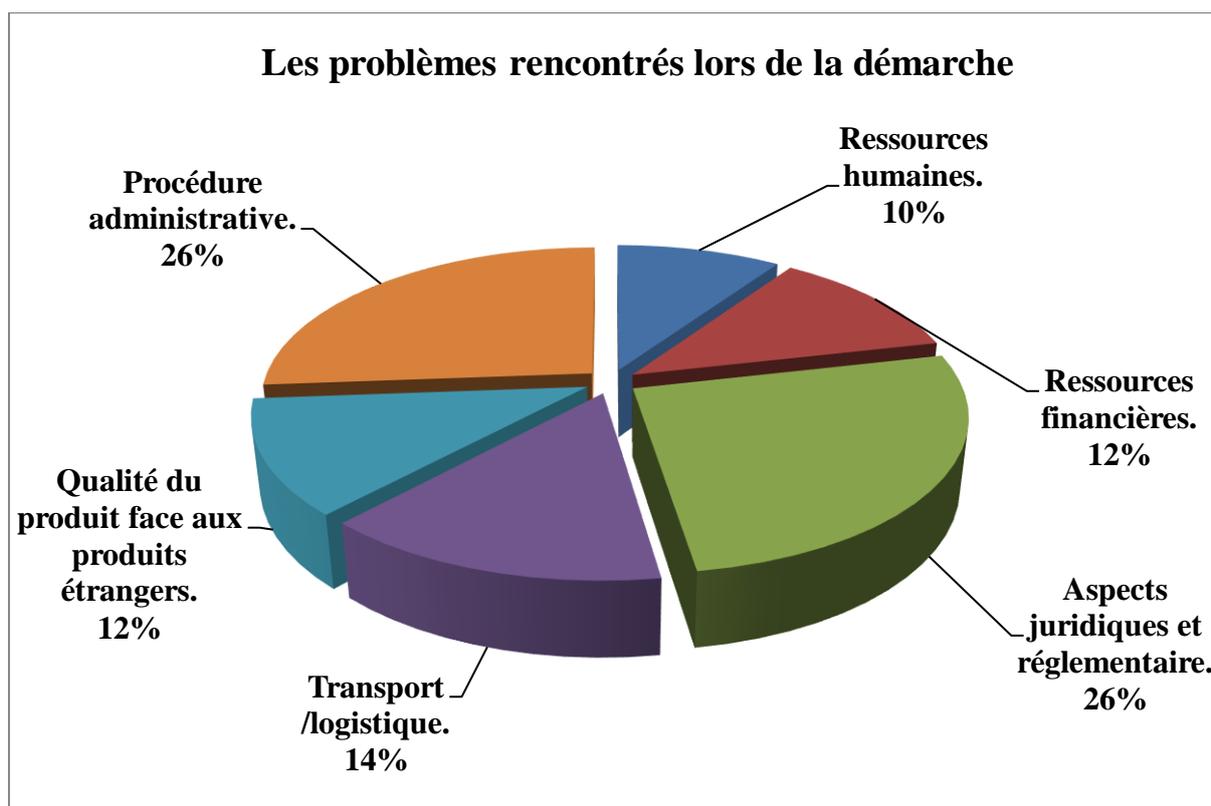
Comme illustré dans la figure ci-dessus nous constatons que la majorité des PME choisissent les marchés en fonction de leur taille et potentiel soit 41% de la totalité des PME. Vient en second avec 32% de l'échantillon comme motivation principale les coûts des facteurs de production ou de distribution à noter a cet effet que la totalité des PME s'internationalisent via le mode d'exportation et donc le choix du marché se fait au dépend des carneaux de distributions qu'elles possèdent ou envisageable d'être créé par ces dernières, tandis que, la motivation de l'attractivité du pays ou se situe le marché en question vient en dernier, ainsi, nos résultats montrent que la majorité de ces entreprises commercialisent en premier lieu, leur produits sur les marchés maghrébins (Tunisie et Lybie), en second lieu, sur les marchés européens (France , Allemagne). Cependant, nous remarquons qu'aucune d'elle n'exporte sur les marchés de sud américains et seulement une a pu participer à la foire au canada. Enfin, quatre d'entre elles se sont tournées vers les marchés du moyen orient. Ce qui nous amène à dire que ces dernières favorisent les marchés à proximité.

III.3.1.5 Les problèmes rencontrés au cours l'internationalisation

La figure ci-dessous illustre les différents problèmes rencontrés par les PME lors de la mise en œuvre de leur stratégie d'internationalisation.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Figure N°15 : Les problèmes rencontrés lors l'internationalisation.



Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Les résultats de l'enquête révèlent que les problèmes rencontrés par les PME lors de leur internationalisation sont principalement liées à l'aspect juridique et réglementaire, ainsi qu'aux procédures administratives très complexes, suivie du problème le plus courant qui est celui du transport et logistique, en suite nous remarquons que les ressources financières et la qualité du produit nationale face aux produits étrangers, vient en avant derniers des problèmes rencontrés, enfin, les ressources humaine ne constitue pas un important obstacle vue que ces dernières optent pour l'exportation.

Ces résultats peuvent être expliqués par la taille modeste et le manque d'expérience des PME de l'échantillon qui ne maîtrise pas encore toutes les étapes du processus d'exportation.

III.3.2 La démarche d'internationalisation

A travers cette partie nous allons présenter tout ce qui concerne la démarche d'internationalisation, à savoir les outils du diagnostic, l'étude de marché, ces étapes et sa formalisation.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

III.3.2.1 Réalisation d'étude de marché

Le tableau ci-dessous représente la répartition des PME de l'échantillon selon leur réalisation d'étude de marché ou non.

Tableau N°20 : Répartition des PME selon leur réalisation d'étude de marché.

Réalisation	Oui	Non
Effectif	6	5

Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

D'après les données du tableau N°20, nous constatons que plus de la moitié des PME étudiées soit six (06) sur onze (11) réalisent des études de marché avant de se lancer sur les marchés étrangers et cela, en optant pour les deux type quantitative et qualitative.

Cependant, les cinq (05) restante affirment ne pas réaliser d'étude de marché avant l'exportation.

III.3.2.2 Elaboration du diagnostic environnementale externe des PME

Le tableau ci-dessous représente la répartition des PME de l'échantillon selon leur élaboration d'un diagnostic.

Tableau N°21 : Répartition des PME selon leur réalisation de diagnostique.

Diagnostique	Effectifs
SWOT	4
PESTEL	1
Autres	0
Total	5

Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

D'après les données de l'enquête nous constatons que sur les onze (11) effectifs de l'échantillon, cinq (05) d'entre elles élaborent des diagnostics avant de se lancer sur les marchés étrangers, cela nous permet de dire que le diagnostic n'est pas une priorité pour les dirigeants.

Néanmoins sur les cinq (05) ayant recours, quatre (04) optent pour l'outil SWOT, qui leur permet de recenser leurs forces et faiblesses, mais également, les opportunités à saisir et les menaces auxquelles elles doivent faire face et seulement une (01) PME affirme élaborer une analyse à travers l'outil PESTEL.

III.3.2.3 La formalisation de la démarche d'internationalisation

Le tableau ci-dessous représente la répartition des PME de l'échantillon selon la mise en place ou élaboration d'une démarche formalisée à l'international.

Tableau N°22 : Répartition des PME selon leur élaboration d'une démarche formalisée à l'international.

Réalisation	Oui	Non
Effectif	2	9

Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

D'après les données du tableau ci-dessus nous constatons que neuf (09) sur onze (11) des PME de l'échantillon à savoir la quasi-totalité ne suivent pas une démarche formalisée lors de leur internationalisation, seulement deux (02) ont une démarche formalisée qui se décline en plusieurs étapes qui sont :

- La conception de la démarche à travers un logiciel informatisé ;
- Collecte d'informations via le terrain ainsi qu'auprès des consommateurs ;
- Analyse de données collectées.

III.4 Le rôle de l'Etat

Il s'agit ici de trouver des informations utiles liées à la contribution de l'Etat au développement à l'international des PME de notre échantillon, par la mise en place

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

d'organisme d'accompagnement et le degré de satisfaction de ces dernières par rapport aux facilités accordés par l'Etat.

III.4.1 Les facilités accordées par l'Etat

Tableau N°23 : Appréciation des facilités mise en place par l'Etat.

Appréciation	Oui	Non
Effectif	7	4

Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des PME de l'échantillon sont satisfaites par les facilités mise en place par l'Etat soit un effectif de sept (07) sur onze (11) et dont quatre (04) non satisfaites.

Selon les informations recueillies et obtenues à travers l'enquête les mesures de l'Etat attendues par les PME de l'échantillon sont :

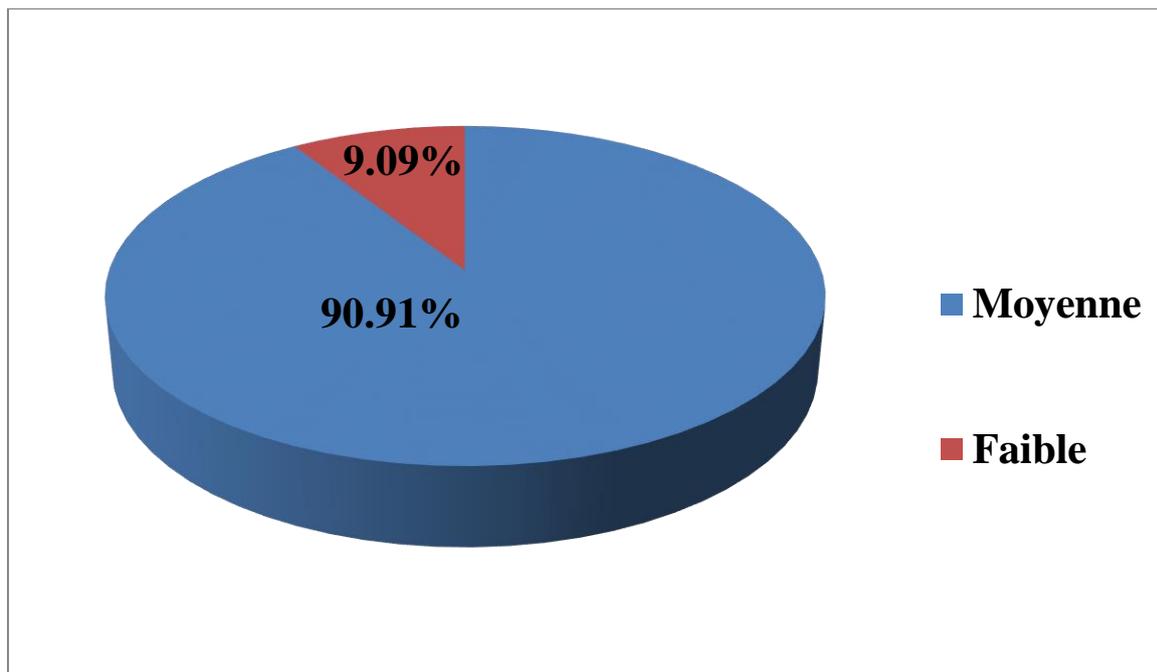
- Fluidité administrative ;
- Des aides concrètes et des accompagnements sur le terrain qui encouragent les PME à s'internationaliser dans de nouveaux marchés.

III.4.2 La contribution de l'Etat aux développements des PME de l'échantillon

La figure ci-dessous représente la répartition des PME selon leur qualification de la contribution de l'Etat.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Figure N°16 : Répartition des PME selon la contribution de l'Etat.



Source : réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

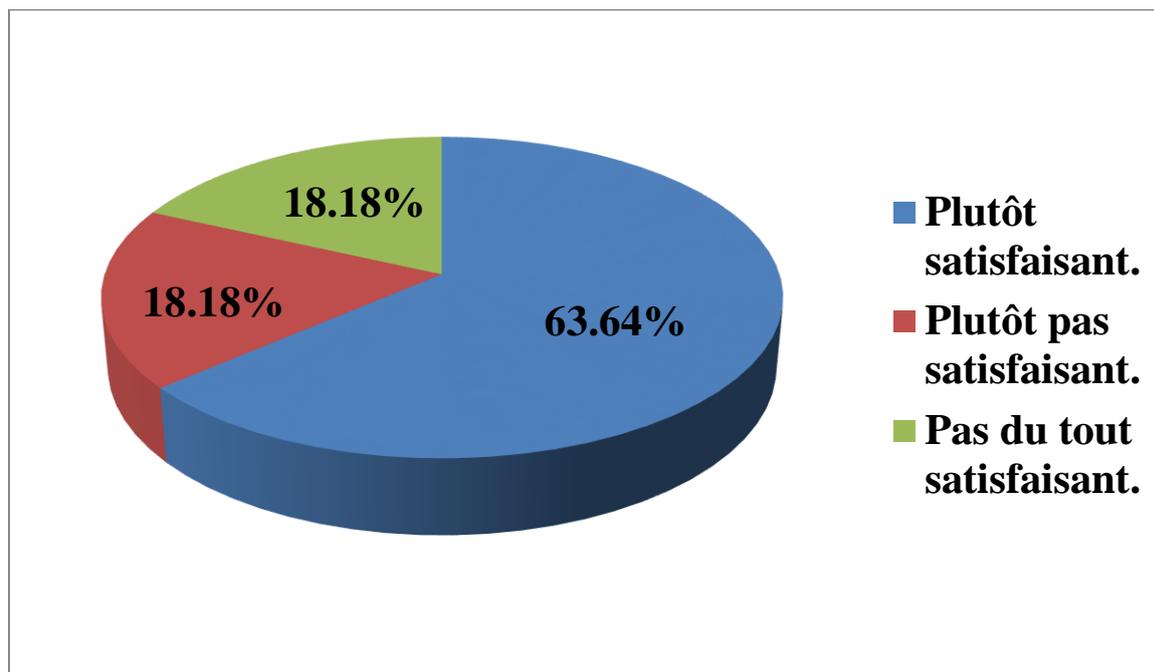
Malgré les facilités mise en place par l'Etat pour encourager ces PME à aller sur les marchés étrangers, la majorité des PME soit 90,91% de l'échantillon trouvent que la contribution de l'Etat à leur développement à l'international est moyenne, par contre il ya que 9,09% des PME de notre échantillon affirment que cette contribution est faible, ce qui nous amène à dire que l'Etat joue un rôle limité dans le développement de ces PME à l'international.

III.4.3 Appréciation de l'organisme d'accompagnement

La figure ci-dessous représente la répartition des PME selon leur appréciation de d'organisme d'accompagnement.

Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaia

Figure N°17 : Répartition des PME selon leur appréciation de l'organisme d'accompagnement.



Source : Réalisé par nous même à partir des résultats de l'enquête.

D'après les données de l'enquête nous constatons que la majorité des PME de l'échantillon étudié, ont déjà eu recours à (ALGEX), soit sept (07) sur onze (11), dont trois (03) ont renseigné que leur accompagnement c'est fait avec (FSPE), seulement deux (02) n'ont pas eu recours à aucun des organismes d'accompagnement lors de leur internationalisation.

Nous constatons que la majorité des PME de l'échantillon sont plutôt satisfaites, soit un taux de 63,64%, tandis que 18,18% sont plutôt pas satisfaites, ainsi que 18,18% de l'échantillon sont pas du tout satisfaites, cela nous amène à dire le programmes d'appuis de ces organismes sont améliorer, ainsi, de nombreuses lacunes ont été signalées par les dirigeants, comme :

Il y'as des volets qui ne sont pas traités tel que :

- Le risque politique ;
- Lourdeur administrative ;
- Favorisation des secteurs d'activités aux dépend des autres secteurs ;
- La prestation du service de la CAGEX est très couteuse par rapport au chiffre d'affaire de l'internationalisation.

Conclusion

Au terme de ce chapitre, qui porte sur l'étude des stratégies de développement des PME Algériennes à l'international, au niveau de la wilaya de Bejaia, nous avons pu identifier le profil des dirigeants, les facteurs de motivation à l'internationalisation, le processus d'internationalisation et le mode de commercialisation choisi à l'étranger qui est l'exportation, et enfin le rôle de l'Etat en terme de facilités accordées et de dispositif d'accompagnement mis en place.

Les propriétaires dirigeants doivent améliorer certaines compétences que sa soit managériales ou organisationnelles, pour bien faire face aux difficultés et obstacles rencontrées au cours de leur internationalisation, comme avoir les connaissances des marchés étrangers ciblés.

Enfin, les résultats obtenus au cours de notre enquête, nous ont permis de vérifier nos hypothèses posées au départ de notre travail.

Conclusion générale

Conclusion générale

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.

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.

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).

A la présente étude, nous avons comme but d'apporter des éléments de réponse à l'objet de notre travail qui consiste à déterminer les différentes stratégies de développement des PME Algériennes lors de leurs processus d'internationalisation. Pour ce faire, nous avons centré notre recherche sur la problématique posée à travers les axes suivants : approche théorique sur l'internationalisation, puis la démarche et les modes de développement suivie par l'ensemble des PME tout en soulevant les motivations qui poussent ces PME à s'internationaliser, Ensuite, l'identification des modes d'internationalisation des PME algériennes, leurs motivations et la démarche suivie, Enfin, le rôle de l'Etat et les contraintes rencontrées durant lors processus d'internationalisation..

Conclusion générale

En premier lieu, nous avons pu confirmer la première hypothèse que les PME algérienne n'ont pas de démarche formalisée et opte pour l'internationalisation par l'exportation.

En deuxième lieu, nous avons constatés que la majorité des PME sont plutôt compétitives sur les marchés internationaux et donc nous pouvons infirmer notre deuxième hypothèse.

En troisième lieu, nous avons pu confirmer et démontrer à travers les résultats de l'enquête que l'Etat algérien joue un rôle important dans le développement des PME à l'international en mettant en place de diverses politiques encourageantes en faveur des PME, ce qui a créé un environnement favorable à l'activité des PME .

En quatrième lieu, nous avons pu infirmer à travers l'analyse des résultats de l'enquête qui porte sur les contraintes rencontrées par les PME de la wilaya de Bejaïa, lors de leur démarche d'internationalisation, qui est l'aspect juridique et réglementaire, ainsi que les procédures administratives lors de leurs internationalisations

En fin, 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 constater que les PME algérienne n'ont pas de démarche formalisée et opte pour l'internationalisation par l'exportation, ensuite nous avons remarqué que les PME algériennes sont plutôt compétitives sur le marché international même si que nous avons comptabilisés quelles que contraintes liée aux procédures administratif ainsi que l'aspect juridique et réglementaire

Conclusion générale

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie:

1- Ouvrages:

- ✓ **AMAROUCHE. A**, « Quelle place pour les PME industrielles dans une économie libéralisée de rente ? Cas de l'Algérie », in la PME algérienne face au défi d'internationalisation, L'Harmattan, Paris 2010 ;
- ✓ **BERNARD Chantal**, « Nouvelles logiques marchandes au Maghreb » CNRS, Paris 1991 ;
- ✓ **BOUYACOUB. A**, « Entrepreneurs et PME : approche algéro-française ». Cahiers du Griot, L'Harmattan 2004 ;
- ✓ **BOUYACOUB. A**, « De la Gouvernance des PME-PMI ». Cahiers du Griot, L'Harmattan, Paris 2006 ;
- ✓ **Buigues P-A et Lacoste D**, « Stratégie d'internationalisation des entreprise : Menace et opportunité, de boeck, Bruxelles 2011 ;
- ✓ **DENIEUIL Pierre-Noel, MADAOUI Mohamed**, « Entrepreneurs maghrébins, terrains en développement », Karthala et IRMC 2011 ;
- ✓ **Jean Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat**, « Les nouveaux défis de l'internationalisation », éditions de Boeck université, Bruxelles 2010.
- ✓ **Jean-Pierre D**, « Stratégie : politique générale de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris 2005 ;
- ✓ **LARABI. M**, « La PME algérienne : rappels historique », In : « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères », L'Harmattan 2010.
- ✓ **LEMAIRE, J.P**, « Stratégies d'internationalisation », Edition Dunod, Paris 2003.
- ✓ **Nehmé. C**, « Stratégies commerciales et techniques internationales », Éditions d'Organisation, Paris 1992 ;
- ✓ **Léo P Y, Juline P A et Philippe J**, « Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés. P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique », L'Harmattan, France 1995 ;
- ✓ **JOFFRE. P**, « Comprendre la mondialisation de l'entreprise », Economica, Paris 1994 ;
- ✓ **Joyal A**, « Des PME et le défi de l'exportation », Presses inter universitaires, Québec 1996 ;
- ✓ **Julien P et Morin M**, « Mondialisation de l'économie et PME québécoises », Presses de l'université du Québec, 1995 ;
- ✓ **Panet-Raymond AJ et Robichaud D**, « Le commerce international : Une approche nord-américaine ». 1re éd, Montréal : Chenelière Éducation c2005-2005 ;
- ✓ **Pasco-Berho C**, « Marketing international », Edition Dunod, Collection Tertiaire Sup, Paris 2007.
- ✓ **Porter M E**, « L'avantage concurrentiel des nations », Inter Éditions, Paris 1993 ;
- ✓ **Prime. N et Usunier J-C**, « Marketing international », Pearson, Bruxelles 2012 ;
- ✓ **MANUEL Cartier**, « Maxi fiche de stratégie ». DUNOD, Paris 2010 ;
- ✓ **TORRES. O**, « Les PME », Editions Flammarion, Paris 1992, Collection Dominos ;
- ✓ **Urban. S**, « Management international », Éditions Litec, les essentiels de la gestion, Paris, 1993 ;
- ✓ **WTTTERWUGHE. R**, « La PME une entreprise humaine », Boeck, 2^{ème} édition, 2008.

Bibliographie

2- Articles et revues:

- ✓ **AIT MOKHTAR. O**, « La mondialisation : caractéristiques et impact ». Maître assistant à faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion, université Hassiba Benbouali, chef, Algérie ;
- ✓ **ASSALA. K**, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », 8^e CIFEPME, HEG Fribourg, Suisse, Octobre 2006 ;
- ✓ **BOUYCOUB. A**, « L'entreprise publique et l'économie de marché », CREAD, N°39, 1^{er} trimestre 1997 ;
- ✓ **Cabrol M et Favre-Bonté V** ; « L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation de son entreprise, Revue internationale PME vol 24 N° 2, 2011 ;
- ✓ **DAOUD. S**, « Environnement institutionnel et politique de promotion de la PME : le cas de l'Algérie », In : « Economies émergentes, politiques de promotion de la PME : expériences comparés », Sous la direction de (GUERRAOUI. D, RICHET. X), L'Harmattan, 2001 ;
- ✓ **DJEMALS**, Evaluation des effets des programmes d'investissements publics, communication de colloque international portant sur le thème « Les PME exportatrices : croissance économique hors hydrocarbures », présenté lors des journées organisées par l'université de Sétif, le 11 et 12 mars 2013 ;
- ✓ **ERIC JASMIN**, « Nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique ». Centre Etudes internationales et mondialisation, 2003 ;
- ✓ **Gdoura A**, Internationalisation des entreprises : Les expériences internationales et la situation de la Tunisie, Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), Rapport intermédiaire, Tunis, Octobre 2006 ;
- ✓ **Gérin-Lajoie P**, L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes, Gestion, Revue Internationale de Gestion, vol. 3, N°3, septembre, 1978 ;
- ✓ **GHARBI Samia**, « Les PME/PMI en Algérie : état de lieux », Cahier du laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, N°238, Université du littoral Côte d'Opale, Mars 2011 ;
- ✓ **HAMDAOUI. T**, « Accord d'association Euro-méditerranéen : quel impact sur la PME/PMI », Revue économie et management, Université de Tlemcen, N° 24, Mars 2005 ;
- ✓ **Jean-Louis Mucchielli** : « Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation » Revue d'économie industrielle ;
- ✓ **JOSEE St-Pierre**, « Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution », Document de réflexion et compte rendu des discussions avec les dirigeants de PME manufacturières, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009 ;
- ✓ **Josée St-Pierre et Michel**, « Créer et développer une PME dans une économie mondialisée ». Trépanier presse de l'université du Québec, Canada ;
- ✓ **KADI. M**, « La situation des PME exportatrices en Algérie : les principales caractéristiques », CREAD, 2017 ;
- ✓ **Karim Si LEKHAL and all**, « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », in Algerian Business Performance Review, N° 03, 2013 ;

Bibliographie

- ✓ **KHAYAT. I**, « l'internationalisation des PME : vers une approche intégrative », 7^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 2004 montpellier ;
- ✓ **KORICHI.Y et all**, « Les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives », Revues. Uni-Ouargla, 2013 ;
- ✓ **Leonidou L C, Katsikeas C S and Piercy N.F**, Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions, Journal of International Marketing Vol 6, No. 2, 1998 ;
- ✓ **MERZOUK Farida**, « PME et compétitivité en Algérie », Revue économie et management, « Les PME maghrébines facteurs d'intégration régional », Université de Tlemcen, n°09, Octobre 2010 ;
- ✓ **METAIS E, Véry P et all**, Le paradigme d'Uppsala : la distance géographique et l'effet de réseau comme déterminants des décisions d'acquisitions internationales (1990-2009), revue management international, Vol 15, N°1, 2010 ;
- ✓ **MOUMOU BELLAHCENE. O**, « Les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales algériennes », In : Journées d'études «Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : quelles contraintes et qu'elle stratégies pour leur développement ? », Université Béjaia, 24-25 Juin 2013 ;
- ✓ **MOUMOU W**, « les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales algériennes » ;
- ✓ **NEDJADI, KHEBBACHE, BELLATAF**, « L'impact de l'entrepreneuriat sur le développement territorial et régional : cas d'El Kseur », Entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement, 2005 ;
- ✓ **Rosmah M, Zizah C S, Scott- ladd and Enterkin L**, Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia, international Journal of Economics and Management vol. 4, 2010 ;
- ✓ **SAMIA.GH** ; « Les PME en Algérie : états des lieux », cahiers du LAB.RII – documents de travail, mars 2011. N°238 ;
- ✓ **Shouchao H**, The Influential Factors on Internationalization of the SMEs in China: on Wenzhou's Shoe Industry and Policy Implications, Research in World Economy vol. 2, N° 1, April 2011 ;
- ✓ **SIMIN LIN**, « Les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du zhejaig » communication au 5^{ème} colloque de l'IFBAE. GERNOBEL, 2009 ;
- ✓ **SOULAIMANE LAGHZAOUI**, « Internationalisation des PME : apports d'une analyse en terme de ressources et compétences », Une Revue de la littérature management & avenir, 2009, N°22, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.

3- Thèses:

- ✓ **AMEZIANE. L**, « Le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : analyses du cas de Samsung Electronics », thèse magistère, université UMMTO, 2014 ;
- ✓ **DOUAR. B**, « Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences des dirigeants », thèse de doctorat, université de UMMTO, 2015-2016 ;
- ✓ **EL GHAZI. H**, « Types de manager et de pratiques entrepreneuriales en Algérie », Thèse de magistère, Université Tlemcen, 2011 ;

Bibliographie

- ✓ **FAKHFAKH. A**, « Identification des nouvelles tendances et enjeux: cas de la pme internationale », Thèse de magistère, Université Québec, 2000 ;
- ✓ **H.CHOUGUI** ; « Les pme exportatrices face au défi chinois: cas multiple des pme manufacturières québécoises », thèse de magistère, université Québec, 2007 ;
- ✓ **LILA DOUAD**, « L'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing », Thèse de doctorat, Université UMMTO, 2010 ;
- ✓ **MARJORIE. L**, « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Thèse de doctorat ;
- ✓ **MOULAI. K**, « les institutions de l'action public locale en Algérie : cas des marchés publics dans la wilaya de Tizou-Ouzou », Thèse de doctorat, Uni-UMMTO, 2015 ;
- ✓ **PISAREK. W**, « Stratégies d'internationalisation des PME, les apports en terme de conceptualisation du processus », mémoire de master en économie appliquée économie industrielle, Université Paris 1 PANTHEON-SORBONNE, juin 2011 ;
- ✓ **REDOUANE. A**, « Développement des PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l'Algérie, étude de cas de la wilaya de Bejaia », thèse magistère 2008, Bejaia ;
- ✓ **SEKKAL. H**, « Forces et faiblesses de la PME privée Algérienne ». Thèse de Magistère, université d'Oran, 2010.

4- Rapports et textes législatifs:

- ✓ Bulletin d'information statique de la PME, N° 27, 2014.
- ✓ Bulletin d'information statique de la PME, N° 28, 2015.
- ✓ Bulletin d'information statique de la PME, N° 29, 2016.
- ✓ Bulletin de ministère d'industrie et des mines, N°30, Juin 2017.
- ✓ Bulletin de ministère d'industrie et des mines, N°31, Novembre 2017.
- ✓ Le journal officiel de la république Algérienne 01/08/1963.
- ✓ Le journal officiel de la république Algérienne N° 77 du 15 Décembre 2001, chapitre II, article 04.
- ✓ Loi N°63-277 du 26 juillet 1963 portant le code des investissements J.O.R.A. N°53 du 02/08/1963.
- ✓ Loi N°82-11 du 21 Aout 1982 portant le code des investissements J.O.R.A. N°34, du 24 Aout 1982.
- ✓ Loi de finance 1996, article 129, décret exécutif 95/205.
- ✓ J.O.R.A, Article 4, ordonnance N°96-06 du 10 janvier 1996, relative à l'assurance-crédit à l'exportation et texte d'application.
- ✓ J.O.R.A N°64, « Décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement », 10 octobre 1993.
- ✓ J.O.R A, « Loi N° 88-25 du 12 Juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux », 13 Juillet 1988.
- ✓ J.O.R.A N°16, « Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit », 18 avril 1990.
- ✓ J.O.R.A N°053, 05 décembre 1990, loi n°90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations.
- ✓ J.O.R.A, N°39, loi N° 96-327 du 1 octobre 1996 relatif a la création de l'office algérien de promotion du commerce extérieur.

Bibliographie

- ✓ J.O.R.A, « Ordonnance N°66-284 du 15 septembre 1966 portant code des investissements », 5^e année N° 80, Samedi 17 septembre 1966.
- ✓ J.O.R.A N° 47, « Ordonnance n°01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement », 22 Aout 2001.
- ✓ J. O. R. A N° 77, « Loi n° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise », 15 Décembre 2001.
- ✓ J.O.R.A N° 47, « Ordonnance n° 06-08 du 15 Juillet 2006 modifiant et complétant l'ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement. », 19 Juillet 2006.
- ✓ Josée ST-PIERRE «Mondialisation et internationalisation des PME », Rapport de recherche présenté au CIRANO.
- ✓ Rapport du CNES, «Pour une politique de développement de la PME en Algérie », Alger, avril 2002.
- ✓ Rapport des actes assises nationales de la PME du ministère de la PME et de l'artisanat (janvier 2004).
- ✓ Rapport d'OCDE 2004.
- ✓ Rapport d'année 2017 direction des douanes.

5- Sites internet:

- ✓ Recueil relatif aux avantages et facilitation accordés aux exportations hors hydrocarbures,/www.mincommerce.gov.dz/seminaire/mesexport
- ✓ <http://dspace.cread.dz:8080/bitstream/CREAD/365/1/Caract%C3%A9ristiques-des-PME-exportatrices-colloque%20bouira.pdf>
- ✓ <http://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>
- ✓ <http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf>
- ✓ <https://riien.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf>
- ✓ <http://www.d2bconsulting.fr/comment-exporter-strategie-exportation-pme/>
- ✓ <http://www.centre-univ-mila.dz/fbej/pdf/19-Entrepreneuriat-alg.pdf>
- ✓ <http://www.ummto.dz/IMG/pdf/MOUMOU.pdf>
- ✓ http://www.inforisk.ma/ressources_inforisk/etudes/etude-situation-pme-maroc.pdf
- ✓ <http://www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/5-forces-porter>
- ✓ http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/BV_20PME_20No1.pdf
- ✓ www.exportateur-algerie.org
- ✓ www.mincommerce.gov.dz
- ✓ www.safex.dz
- ✓ www.caci.dz
- ✓ www.cagex.dz

Liste des
annexes

Liste des annexes

Annexe 01

Répartition géographiques des PME en 2017.

Les wilayas	1 ^{er} semestre 2016	La part %
Alger	66563	11.23
Tizi ousou	36303	6.03
Bejaia	29331	4.93
Oran	27800	4.63
Sétif	26738	4.48
Tipaza	26572	4.42
Boumerdes	22442	3.74
Blida	20865	3.48
Constantine	19016	3.19
Batna	14940	2.50
Annaba	14397	2.42
Tlemcen	14197	2.34
Total	319164	53.39

Source : Etablie par nos soins à partir du bulletin d'information n°31.

Liste des annexes

Annexe 2

Les principaux produits exportés hors hydrocarbures.

Principaux produits	Cinq premiers mois 2016		Cinq premier mois 2017	
	Valeur en (USD)	Structure %	Valeur en (USD)	Structure %
Engrais minéraux	176,68	23,25	115,00	13,64
Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons	184,63	24,29	250,00	29,66
Ammoniacs anhydres	153,19	20,16	192,50	22,84
Sucres de canne ou de betterave	73,91	9,73	100,00	11,86
Phosphate de calcium	26,39	3,47	23,71	2,81
Dattes	18,99	2,50	27,50	3,26
Hydrocarbures cycliques	20,24	2,66	13,84	1,64
Alcools acycliques	16,64	2,19	9,00	1,07
Hydrogène et gaz rares	11,36	1,49	13,40	1,59
Machine à laver le linge	-	-	15,80	1,87
Sous total	682,03	89,74	760,75	90,24
Total	760	100%	843	100%

Sources : Etablie par nos soins à partir CINS (cinq premiers mois 2017).

Annexe 3

Université Abderrahmane Mira –Bejaia
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences commerciales

Questionnaire

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de master en sciences commerciales, option : finance et commerce international (FCI), intitulé « Stratégies de développement des PME Algériennes à l'international », et dans le but de mener à bien notre travail et de répondre à notre problématique, nous vous saurons très reconnaissants de bien vouloir accepter de collaborer avec nous en répondant à ce questionnaire.

Nous nous engageons à assurer l'usage exclusif et scientifique des informations obtenues et la stricte confidentialité.

Nous vous remercions d'avance pour votre coopération pour la réalisation de ce travail de recherche.

Elaboré par : IGHIT Sofiane et BETTACHE Yougourtha ;
Encadré par : Mlle BAGDI Aicha.

Liste des annexes

Axe 01 : Identification de l'entreprise

1. Nom de l'établissement :
2. Adresse :
3. Date de création de l'entreprise :
4. La nature juridique de l'entreprise : privée publique Mixte
5. Le numéro du registre de commerce
6. Dans quel secteur d'activité votre entreprise se situe-t-elle ?
 - Industrie manufacturière
 - Entreprise de services
 - Commerce de gros ou de détail
 - Industrie agricole
 - Industrie des ressources naturelles
 - Autres (préciser).....
7. Effectifs : 1- 9 10-49 50- 250 plus
 - Effectif permanent : %
 - Effectif contractuel : %
8. Statut de l'établissement :
 - Entreprise individuelle
 - SARL
 - EURL
 - SPA
 - SNC
10. Quel est l'estimation de votre capital social
11. Comment le chiffre d'affaires évolue durant les trois dernières années?
 - Très négativement
 - Négativement
 - Faiblement
 - Positivement
 - Très positivement

Axe 02 : Profil du dirigeant / propriétaire

1. Quelle est votre fonction exacte au sein de cette entreprise (Statut)?
 - DG Adjoint DG Gérant Cogérant
2. Sexe : Masculin Féminin
3. L'origine du dirigeant :
 - Créateur Héritier Promotion interne Recrutement externe
4. La formation du dirigeant :
 - a. Niveau d'étude :
 - Non scolarisé Primaire Secondaire Supérieur

Dans le cas où votre niveau d'étude est supérieur, vous avez :

 - Licence Master Ingénieur Magister Doctorat
 - Autres (préciser)

Liste des annexes

b. Quelle est votre branche d'étude ?

c. Avez-vous eu une formation dans le domaine de la gestion ?

Oui Non

Si oui, précisez la spécialité ?.....

d. Avez-vous déjà eu une formation en dehors du parcours scolaire ?

Oui Non

Si oui, précisez la quelles ?

5. Aviez-vous exercé un emploi relié à l'industrie dont fait partie l'entreprise que vous dirigez actuellement ?

Oui Non

Si oui, pendant combien de temps et à quel titre ou dans quel poste ?

.....
.....
.....

Axe 03 : L'internationalisation des PME

a. La Stratégie d'internationalisation

1. Actuellement votre entreprise a-t-elle une présence à l'international ?

Oui Non

2. Disposez-vous d'un personnel spécialisé dans les activités d'internationalisation ?

Oui Non

3. Quelles sont les modes d'internationalisation adoptées par votre entreprise ?

L'internationalisation par l'exportation

L'internationalisation par l'implantation d'une unité de commercialisation à l'étranger

Le partenariat avec une entreprise étrangère

La création d'une filiale à l'étrangers

Autre

.....

pourquoi ?.....

.....
.....

4. Comment choisissez-vous le mode d'internationalisation ?

.....
.....
.....

5. Quelles sont les principales motivations de votre présence à l'international ?

Liste des annexes

- Accès à de nouveaux Marchés
- Optimisation de la production et l'amélioration de la compétitivité
- Augmentation du pouvoir décisionnel (l'accès au capitaux, répartitions des risques entre plusieurs pays)
- Accès à nouveau savoir-faire et une technologie de pointe
- Autre
-
-
-

6. Quelles sont les caractéristiques de compétitivités relatives à votre entreprise qui vous ont aidé à développer votre activité d'internationalisation ?

- Ressources en compétences
- Avantages concurrentiels
- Capacité de production
- Capacité de financement
- Capacité de recherche et développement (R&D)
- Possession d'informations stratégiques
- Les mesures d'accompagnements gouvernementaux
- Accès aux ressources premières
- Situation macroéconomique du pays d'origine
- Autres

Commentez.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Comment considérez-vous la compétitivité de votre entreprise sur le marché international ?

- Très compétitive

Liste des annexes

Plutôt compétitive

Peu compétitive

Commentez.....
.....
.....
.....
.....

8. Quel sont vos principaux marchés ?

Maghreb Autres pays africain Européen Asiatique

Sud-américain Nord-américain

9. Selon quels critères choisissez-vous vos marchés à l'international ?

La taille et le potentiel du marché

Les coûts des facteurs de production ou de distribution

L'attractivité du pays où se situe le marché en question

Autres
.....
.....

10. Avez-vous l'intention de vous internationaliser dans d'autres marchés ?

.....
.....
.....
.....
.....

11. Parmi les éléments suivants, choisissez-en 6 qui posent le plus de problèmes lors de vos démarches d'internationalisation. Classez-les de 1 à 6, 1 étant le plus problématique

Ressources humaines

Ressources financières

Marketing/communication

Production/approvisionnement

Aspects juridiques et réglementaire

Transport/logistique

Qualité du produit face aux produits étrangers

Procédure administrative

Commentez.....
.....
.....
.....

Liste des annexes

b. La Démarche d'internationalisation

12. Réaliser vous des études de marchés ?

Oui Non

Quel type d'étude de marché réalisez-vous ?

Quantitative Qualitative Les deux

13. Quelles sont les outils que vous utilisez pour la réalisation du diagnostic de l'environnement externe?

SWOT PASTEL Autres

Commentez :

14. Avez- vous une démarche bien précise et formalisée ?

.....

Si oui, quelles sont les principales étapes ?

.....

Si non, comment procédez-vous ?

.....

Axe 04 : Le rôle de l'Etat

1. Comment qualifieriez-vous la contribution de l'Etat au développement des PME à l'international ?

Elevée Moyenne Faible

Commentez.....

Liste des annexes

2. A Quels organismes avez-vous recours pour être accompagné dans votre démarche d'internationalisation ?

- Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)
- Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX)
- La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)
- Le couloir vert
- Le programme OPTIMEXPORT
- Autre.....
- Aucun

Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

L'accompagnement de ces différents organismes dans le processus de développement à l'international vous semble :

- Tout à fait satisfaisant
- Plutôt satisfaisant
- Plutôt pas satisfaisant
- Pas du tout satisfaisant

Commentez.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Etes-vous satisfait par des facilités mises en place par l'Etat ?

- Oui Non

Commentez.....

.....

.....

.....

.....

4. Quelles mesures attendez-vous de l'Etat pour encourager votre développement à l'international?

Commentez.....

.....

.....

.....

.....

Table des
matières

Table des matières

Table des Matières:

Remerciements	I
Dédicaces.....	II
Liste des abréviations	III
Liste des tableaux	IV
Liste des figures	V
Sommaire	VI
Introduction Générale	1
Chapitre I : Internationalisation des PME, concepts et définitions.....	5
Introduction :.....	5
Section I : Généralités sur les PME	5
I.1. Définition des PME	5
I.1.1 La définition qualitative	5
I.1.2 La définition quantitative	6
I.2 Caractéristiques des PME	7
I. 3 Les avantages et les inconvénients des PME	7
I.3.1 Les avantages des PME	8
I.3.2 Les inconvénients des PME	9
Section II: Les approches théoriques de l'internationalisation des PME.....	9
II.1 La théorie behavioriste	10
II.1.1 Le modèle UPPSLA	10
II.1.2 Le modèle d'innovation	11
II.2 La théorie du réseau	11
II.3 La théorie des ressources	12
II.4 La théorie éclectique (paradigme OLI)	13
II.5 Le choix de l'approche théorique dans notre recherche.....	14
Section III: Les dimensions de l'internationalisation des PME.....	16
.....	
III.1 L'internationalisation mercantile.....	16
III.2 L'internationalisation technologique	17
III.3 L'internationalisation organisationnelle.....	17
Section VI : Les facteurs du succès de l'internationalisation des PME.....	18
VI.1. Les facteurs liés à l'environnement interne de la PME	19
VI.1.1 Ressources en compétences	19
VI.1.2 Avantages concurrentiels	20
VI.1.3 Capacité de production	20
VI.1.4 Capacité de financement.....	21
VI.1.5 Capacité de recherche et développement (R&D).....	22
VI.2 Les facteurs liés à l'environnement externe de la PME	22

Table des matières

VI.2.1 Possession d'informations stratégiques	22
VI.2.2 Les mesures d'accompagnements gouvernementaux	23
VI.2.3 Accès aux ressources premières	24
VI.2.4 Situation macroéconomique du pays d'origine	24
Conclusion	25
Chapitre II : Processus d'internationalisation des PME	26
Introduction.....	26
Section I : Démarche d'internationalisation des PME	26
I.1 Le diagnostic international	27
I.1.1 Diagnostic externe	27
I.1.2 Diagnostic interne.....	30
Section II : Les facteurs stratégique des PME à l'international.....	32
II.1 Stratégies d'entrée sur les marchés internationaux	32
II.1.1 Sélection des marchés étrangers	32
II.1.1.1 Les déterminants de la localisation à l'étranger	33
II.1.1.2 La sélection de la localisation de la cible	33
II.1.2 Le timing de l'entrée sur le marché	34
II.1.2.1 Décider du moment opportun d'entrée sur le marché	34
II.1.2.2 Décider de rythme du déploiement sur le marché	34
II.1.3 Typologies des stratégies compétitives internationales	34
Section III : Les modes de développement à l'international.....	36
III.1 La stratégie sans engagement de capital	36
III.1.1 Les stratégies d'exportation	36
III.1.1.1 L'exportation directe	36
III.1.1.2 L'exportation indirecte	37
III.1.1.3 L'exportation associée ou concentrée	39
III.1.2 Les stratégies d'accord	40
III.1.2.1 Les transferts de technologie	40
III.1.2.2 La licence	40
III.2 La stratégie avec engagement de capital	40
III.2.1 Les alliances stratégiques	41
III.2.2 La co-entreprise ou la joint-venture	41
III.2.3 Les stratégies d'implantation à l'étranger	41
Section IV : Les motivations et obstacles à l'internationalisation des PME.....	42
IV.1 Motivation de l'internationalisation des PME	42
IV.1.1 L	46
IV.1.2 L	46
IV.1.3 L	46
IV.1.4 L	46
IV.1.5 Le	46
IV.1.6 L	46

Table des matières

IV.2 les obstacles a l'internationalisation des PME	44
IV.2.1 Les obstacles liés à l'environnement interne de la PME	44
IV.2.2 Les obstacles liés à l'environnement externe de la PME	46
Conclusion	48
Chapitre III : La PME en Algérie : Etats des lieux	49
Introduction.....	49
Section I : L'évolution des PME en Algérie	49
I.1. Aperçu historique	50
I.1.1 La période 1962-1982	50
I.1.2 La période 1982-1988	52
I.1.3 A partir de 1988	54
I.2 La population globale des PME en Algérie	55
I.2.1 La distribution des PME par taille en 2017	56
I.2.2 La distribution des PME par statut juridique et secteur d'activité	57
I.2.2.1 PME publiques	57
I.2.2.2 PME privées	57
I.2.3 Répartition géographiques des PME en 2017	58
I.2.4 Evolution des PME en Algérie (2014-2017)	60
Section II: Les spécificités des PME Algériennes	61
II.1 Définition de la PME en Algérie	61
II.2 Les caractéristiques du secteur des PME en Algérie	62
II.3 La place de la PME dans l'économie nationale	63
II.3.1 La création de l'emploi	64
II.3.2 La création de la valeur ajoutée	65
II.3.3 La participation à la distribution des revenus	65
II.4 Les contraintes au développement des PME Algériennes	65
II.4.1 Les contraintes qui découlent des activités informelles dites souterraines	66
II.4.2 Les contraintes financières	66
II.4.3 Les contraintes relatives au marché de travail	67
II.4.4 Les contraintes liées au foncier industriel	67
II.4.5 Les contraintes administratives et judiciaires	68
II.4.6 Les contraintes liées au manque d'information	68
Section III: Aperçu sur les PME exportatrices en Algérie	69
III.1 L'évolution des exportations en Algérie	69
III.1.1 Les principales destinations des exportations Algériennes	70
III.1.2 Principaux produits exportés hors hydrocarbures	71
III.2 Les PME exportatrices en Algérie	72
III.3 Les facteurs de stagnation des exportations HH	73
III.4 Les programmes et organismes dédiés à la promotion des exportations en Algérie	74
III.4.1 Le fonds spécial pour la promotion des exportations (FSPE)	74
III.4.2 Agence Algérienne de promotion du commerce extérieur (ALGEX).....	74

Table des matières

III.4.3 La société Algérienne des foires et exportations (SAFEX-SPA)	75
III.4.4 Association national des exportateurs Algériens (ANEXAL)	76
III.4.5 Le fond de régulation et de développement agricole (FNDRA)	76
III.4.6 La Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)	77
III.4.7 La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)	77
Conclusion	78
Chapitre IV : Les PME de la wilaya de Bejaïa	79
Introduction	79
Section I : Monographie des PME de la wilaya de Bejaïa	79
I.1. Evolution des PME privés et de l'emploi dans la wilaya de Bejaïa	79
I.2 La répartition géographique des PME	80
I.3 Les principaux secteurs d'activité économique	81
Section II: Présentation de l'échantillon et de la méthode d'enquête	82
II.1 Présentation de l'échantillon	82
II.1.1 Déroulement de l'enquête	83
II.2 Le questionnaire	83
Section III: Présentation des résultats	83
III.1 Identification des PME enquêtées	84
III.1.1 Le secteur d'activité	84
III.1.2 Le nombre d'effectif	84
III.1.3 Le statut juridique	85
III.2. Profil des dirigeants	86
III.2.1 L'origine du dirigeant	86
III.2.2 Niveau d'études du dirigeant	87
III.2.3 Formation suivi par le dirigeant dans le domaine gestion d'entreprise	88
III.3 L'internationalisation des PME	89
III.3.1 La stratégie d'internationalisation	89
III.3.1.1 Les motivations principales des PME de l'échantillon	90
III.3.1.2 Caractéristiques de compétitivité	91
III.3.1.3 Degré de compétitivités des PME à l'international	93
III.3.1.4 Les critères de choix de marché à l'international	93
III.3.1.5 Les problèmes rencontrés au cours l'internationalisation	94
III.3.2 La démarche d'internationalisation	95
III.3.2.1 Réalisation d'étude de marché	96
III.3.2.2 Elaboration du diagnostic environnementale externe des PME	96
III.3.2.3 La formalisation de la démarche d'internationalisation	97
III.4 Le rôle de l'Etat	97
III.4.1 Les facilités accordées par l'Etat	98
III.4.2 La contribution de l'Etat aux développements des PME de l'échantillon	98
III.4.2 Appréciation de l'organisme d'accompagnement	99

Table des matières

Conclusion	101
Conclusion Générale.....	102
Bibliographie	VII
Annexes	VIII
Table des matières	XI
Résumé.....	X

Résumé

Résumé:

Avec le phénomène de la mondialisation, l'internationalisation est désormais une nécessité quasiment absolue pour toutes entreprises notamment les PME.

L'internationalisation des PME est un sujet de recherche qui ne cesse de prendre de l'ampleur vue son importance qui se traduit par le dynamisme économique. En effet, le fait de se lancer à l'international est indispensable pour toute entreprise désirant assurer sa pérennité, malgré le fait qu'elles sont caractérisées par le manque d'autonomie et de notoriété ce qui résulte de leurs confrontation à plusieurs contraintes dans leurs développement à l'international, à savoir le manque de financement, d'expérience, de compétences et de capacités humaines et de manque d'innovation e qui les rendent moins compétitives.

Pour le cas de l'Algérie, les PME sont en plein essor mais leur engagement à l'international reste marginal. Tout au long de notre enquête nous avons constatés que les majeurs obstacles qui freinent leurs développement à l'international, sont notamment le manque d'expérience et leurs tailles modeste, la lenteur des procédures administratives, et la non efficacité des organismes d'accompagnement.

Mots clés : Internationalisation, PME, exportation, Algérie, Bejaia.

Summary:

With the phenomenon of globalization, internationalization is from now on an almost absolute need for all in particular undertaken SME.

The internationalization of SME is a subject of research which does not cease gaining in importance seen its importance which results in the economic dynamism. Indeed, the fact of launching out to international essential for is very undertaken wishing to ensure its perennality, in spite of the fact that they are characterized by the lack of autonomy and notoriety what results from their confrontation to several constraints in their development with the international one, namely the lack of financing, experiment, competences and human capacities and lack of innovation what make them less competitive.

In the case of Algeria, SME are in full rise but their commitment with the international marginal rest. Throughout our investigation we noted that the major obstacles which slow down their development with the international one, are in particular the lack of experience and their sizes modest, the slowness of the administrative procedures, and it not effectiveness of the organizations of accompaniment.

Keywords: Internationalization, SME, export, Algeria, Bejaia.