

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Affaires Internationales

THEME:

**La Compétitivité et L'internationalisation
Des PME Algériennes Face à L'ouverture
De Marché**

Etude de cas :

**L'Agence nationale de promotion du
commerce extérieur (Algex)**

Présenté par :

Melle. DOUFFI Fatima Zohra

Encadré par :

Mme DJEMAA Hassiba

Professeur à l'EHEC

03^{ème} Promotion

juin 2016

Ecole des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master
en sciences commerciales**

Option : Affaires Internationales

THEME:

**La Compétitivité et L'internationalisation
Des PME Algériennes Face à L'ouverture
De Marché**

Etude de cas :

**L'Agence nationale de promotion du
commerce extérieur (Algex)**

Présenté par :

Melle. DOUFFI Fatima Zohra

Encadré par :

Mme. DJEMAA Hassiba

Professeur à l'EHEC

03^{ème} Promotion

juin 2016

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Ma très chère mère

Affable, honorable, aimable : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études.

A

Mon très cher père

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai pour vous.

Je vous dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, vous préserver et vous accorder santé, longue vie et bonheur.

A

Mon très cher frère Aymen et ma très chère sœur Ikram

Les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous. Je vous souhaite un avenir plein de joie, de bonheur, de réussite et de sérénité.

A

Tous les membres de ma famille, petits et grands Veuillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon affection.

A

Mes chères ami (e)s : Fazilet, Lola, Asma, Meriem, Chahra, Rabab, Nadjoua, Houssam,

A

à tous ceux qui me sont chers

Fatima Zohra

Remerciements

Je tiens avant toute chose remercier Dieu le tout puissant de m'avoir donné la santé, le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

Je tiens à remercier chaleureusement,

Mes chères parents, mon frère et ma sœur, mes proches pour le soutien indéfectible, et pour la confiance qu'ils ont placée en moi et leurs encouragements ;

*Mon encadreur **Mme.DJEMAA Hassiba**, pour sa patience, sa gentillesse, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui m'ont aidé tout au long de mon travail.*

Tout le personnel de l'ALGEX, pour leur bienveillance, et leurs réponses à mes sollicitations durant mon stage.

Et enfin tous ceux qui ont contribué d'une quelconque manière à la concrétisation de ce travail, depuis la préparation, jusqu'aux ultimes moments.

Liste des Figures

<u>Figure II- 1 : Evolution des principaux agrégats de la PME (Période 1999/2015).....</u>	<u>44</u>
<u>Figure II- 2 : Population du secteur de la PME (année 2015).....</u>	<u>45</u>
<u>Figure II- 3 : Dispersion des PME par région géographique.....</u>	<u>46</u>
<u>Figure III- 4 : sexe des dirigeants interrogés</u>	<u>66</u>
<u>Figure III- 5 : Niveau d’instruction des dirigeants interrogés</u>	<u>67</u>
<u>Figure III- 6 : statut des entreprises interrogées</u>	<u>68</u>
<u>Figure III- 7: Année de fondation des entreprises interrogées</u>	<u>68</u>
<u>Figure III- 8: Nombre d’employés des entreprises interrogées</u>	<u>69</u>
<u>Figure III- 9: Domaines d’activités des entreprises interrogées</u>	<u>70</u>
<u>Figure III- 10: : niveau d’expérience dans le secteur d’activité des entreprises interrogées .</u>	<u>71</u>
<u>Figure III- 11: l’expérience à l’international des entreprises interrogées</u>	<u>72</u>
<u>Figure III- 12: marchés ciblés des entreprises interrogées</u>	<u>73</u>
<u>Figure III- 13: prévision d’un budget spécial pour le financement des activités à l’international</u>	<u>74</u>
<u>Figure III- 14: la mise en place d’une direction ou un service spécialisé dédié au développement à l’international</u>	<u>74</u>
<u>Figure III- 15: l’importance de l’appui institutionnel selon les dirigeants interrogés</u>	<u>75</u>
<u>Figure III- 16: les organismes d’assurance de la démarche d’internationalisation</u>	<u>76</u>
<u>Figure III- 17: les difficultés rencontrées</u>	<u>76</u>
<u>Figure III- 18: Volume d’exportation en KDA des entreprises interrogées.....</u>	<u>77</u>
<u>Figure III- 19: Part de l’exportation dans le CA des entreprises interrogées.....</u>	<u>78</u>
<u>Figure III- 20: l’adhésion aux associations qui regroupe des entreprises ou des entrepreneurs</u>	<u>79</u>
<u>Figure III- 21: la capacité de faire face à la concurrence</u>	<u>80</u>

Liste des Tableaux

<u>tableau I- 1: Synthèse des théories de l'internationalisation de l'entreprise</u>	<u>25</u>
<u>tableau II- 2 Les limites des PME.....</u>	Erreur !
<u>Signet non défini.</u>	
<u>tableau II- 3 Classification des PME Algériennes</u>	<u>40</u>
<u>tableau II- 4 Population globale des PME à fin 2011</u>	<u>45</u>
<u>tableau II- 5: Les difficultés rencontrées par la PME Algérienne</u>	<u>46</u>
<u>tableau III- 6: : sexe des dirigeants interrogés</u>	<u>66</u>
<u>tableau III- 7: Niveau d'instruction des dirigeants interrogés.....</u>	<u>67</u>
<u>tableau III- 8: statut des entreprises interrogées</u>	<u>67</u>
<u>tableau III- 9: Année de fondation des entreprises interrogées</u>	<u>68</u>
<u>tableau III- 10: Nombre d'employés des entreprises interrogées.....</u>	<u>69</u>
<u>tableau III- 11: Domaines d'activités des entreprises interrogées.....</u>	<u>70</u>
<u>tableau III- 12: niveau d'expérience dans le secteur d'activité des entreprises interrogées....</u>	<u>71</u>
<u>tableau III- 13: l'expérience à l'international des entreprises interrogées</u>	<u>72</u>
<u>tableau III- 14: marchés ciblés des entreprises interrogées</u>	<u>73</u>
<u>tableau III- 15: l'importance de l'appui institutionnel selon les dirigeants interrogés</u>	<u>75</u>
<u>tableau III- 16: Volume d'exportation en KDA des entreprises interrogées</u>	<u>78</u>
<u>tableau III- 17: Part de l'exportation dans le CA des entreprises interrogées</u>	<u>79</u>

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
ALGEX	Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
CA	Chiffre d'affaire
CAGEX	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations
CNES	Conseil National Economique et Social
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FSPE	Fond Spécial de Promotion des Exportations
GE	Grande Entreprise
IDE	Investissement Direct Etranger
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economique
MAN	Mise à Niveau
MIM	Ministère de l'Industrie et des mines
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONS	Office national des statistiques
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PROMEX	Office National de Promotion des Exportations
RD	Recherche et Développement
SAFEX	Société Algérienne des Foires et Exportations
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SMB	Small and Medium Business
SME	Small and Medium Entreprise

SNC	Société en Nom Collectif
SPA	Société Par Action
TPE	Très Petite Entreprise
UE	Union Européenne
USA	United States of America

Sommaire

Introduction

Chapitre I : L'approche traditionnelle d'internationalisation des PME.....5

Section 1 : les théories de l'internationalisation de l'entreprise.....6

Section 2 : les facteurs de succès du processus d'internationalisation.....15

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes.....32

Section 1 : Les caractéristiques des PME Algériennes33

Section 2 : La Compétitivité des PME Algériennes.....47

Chapitre III : Etude de cas Algex56

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....57

Section 2 : Le déroulement de l'enquête.....64

Section 3 : Interprétation et analyse des résultats.....66

Conclusion générale

Bibliographie

Résumé :

L'ouverture des marchés et l'internationalisation des échanges, ainsi que le développement des technologies de l'information et de la télécommunication, ont profondément modifié l'environnement économique, commercial et technologique de l'entreprise en général et celui de l'entreprise algérienne en particulier. Ce processus constitue un véritable défi pour les entreprises qui souhaitent s'internationaliser. Les petites et moyennes entreprises n'ont donc pas le choix, elles doivent s'adapter pour survivre sinon disparaître.

Le thème que nous nous proposons de traiter s'intitule «*la compétitivité et l'internationalisation des PME Algériennes face à l'ouverture des marchés* ». Il s'agit de présenter l'importance des PME dans l'économie Algérienne et de montrer ses possibilités à faire face à la concurrence internationale, ainsi que le rôle de l'Etat dans la promotion des exportations à travers différents organismes notamment l'agence nationale de la promotion des exportations (ALGEX).

Les objectifs poursuivis sont d'étudier le phénomène de l'internationalisation qui touche les PME et de tenter d'identifier quels sont les facteurs de succès (réussite) qui permettent aux PME Algériennes de s'ouvrir sur les marchés mondiaux et d'y faire leur place.

Mots clés : PME, internationalisation, compétitivité, exportation, ALGEX.

Abstract

The opening of the market and the internationalization of exchanges as well as the development of technologies of the information have deeply changed the economic environment ,commercial and technological environment of the company in general and that of the Algerian company particularly. This process constitutes a real challenge to companies which hope to be internationalized, The small and medium companies have in fact no choice other than to survive or disappear.

The theme that we propose is entitled «the competitiveness and the internationalization of the Algerian SME'S as regards the market opening» it is infact a question of presenting the importance of the SME'S in the Algerian economy and to show its possibilities to face the international competition as well as the role of the state in advancement of export via different organisms mainly the national agency of the promotion of export (ALGEX).

the followed objects are to study the phenomenon of the internationalization which touches SME's and that tries to identify the different factors of success which in their turn allow the Algerian SME's to be opened to the international market where they could find a place.

Key words: SME; internationalization; competitiveness, export, ALGEX.

Introduction générale

D'une manière générale, dans tous les pays développés, émergents ou en voie de développement, les Petites et Moyennes Entreprises sont considérées comme un moteur du développement économique et un des principaux contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée.

Les PME constituent aujourd'hui les principaux piliers de l'économie moderne. Elles sont caractérisées par leur forte absorption du chômage et offrent de nouvelles perspectives pour l'avenir économique.

Il faut souligner que le développement du commerce international a été à la fois une conséquence du développement du libre-échange permettant la diversification des relations commerciales et une incitation aux diminutions des barrières protectionnistes et des obstacles. De ce fait, les accords bilatéraux suivis de négociations régionales et mondiales ont automatiquement conduit à une globalisation de l'économie mondiale.

L'accroissement de groupes internationaux et multinationaux a été accompagné pour une réglementation de la concurrence à une échelle transnationale. Dans la juste relation des choses, l'adhésion globale à l'économie de marché est une logique admise du développement du commerce international

Le contexte de libéralisation des marchés intérieurs et extérieurs dans lequel évolue l'Algérie et la conclusion de l'accord d'association avec la communauté européenne obligent les autorités Algériennes à améliorer l'environnement macroéconomique et à donner aux entreprises les moyens de lutter contre la concurrence étrangère.

Pour cela, deux stratégies se rejoignent et se complètent : celle de l'Etat dont l'objectif est de développer des emplois durables et d'installer l'Algérie dans le champ de la mondialisation et celle des entrepreneurs qui est d'assurer le développement de leurs entreprises par l'amélioration de la Compétitivité et la conquête des marchés extérieurs par le biais des exportations.

Introduction générale

C'est dans cette optique, que notre travail de recherche s'inscrit dont le thème est :

« La compétitivité et l'internationalisation des PME Algériennes face à l'ouverture de marché »

Pour pouvoir adapter notre apport théorique à la réalité, nous avons jugé nécessaire de prendre comme cas pratique l'**ALGEX**. Le choix de cet organisme se justifie pour des considérations d'ordre organisationnel, humain et économique.

Le choix du thème a pour justifications les principales raisons suivantes :

- L'intérêt accordé au processus d'internationalisation, et l'apport de celui-ci sur la Compétitivité de la PME Algérienne.
- Le présent sujet est d'actualité. Il traite des thématiques directement liées aux différentes organisations structurelles des PME et de l'usage du concept d'internationalisation en vue d'améliorer la rentabilité et la Compétitivité de la PME.
- L'identification des facteurs de succès qui permettent aux PME Algériennes d'œuvrer dans les marchés internationaux.
- Ce travail de recherche a pour objectif de faire connaître les voies et les mécanismes possibles permettant une dynamisation effective de la PME dans l'économie nationale aussi bien qu'internationale.

Ainsi, la problématique qui en découle soulève la question suivante :

« *Comment le processus d'internationalisation améliore la compétitivité des PME Algériennes ?* »

Pour répondre à cette problématique principale, nous avons jugé nécessaire d'émettre les Sous-problématiques ci-après :

- ✓ Quel est le mode opératoire qu'il faut choisir pour la promotion des exportations ?
- ✓ Quels sont les facteurs de succès du processus d'internationalisation des PME Algériennes ?

Introduction générale

Il s'agit dans notre travail, d'essayer d'identifier les facteurs qui sont à l'origine du succès des petites et moyennes entreprises en Algérie ainsi que le mode opératoire mis en place pour la promotion des exportations. Notre réflexion sera portée sur un échantillon de 60 PME.

Notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes

Hypothèse 1 : faire appel à des organismes d'appui comme l'ALGEX est le mode opératoire qu'il faut choisir pour la promotion des exportations.

Hypothèse 2 : la capacité de financement et la présence de stratégie marketing sont les facteurs de succès du processus d'internationalisation des PME Algériennes.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie descriptive et analyse quantitative pour cela différentes étapes se sont imposées: la première consistait en une prospection et une recherche bibliographique, la deuxième consacrée à l'enquête sur le terrain et l'interprétation des résultats.

En premier lieu, nous avons mené une étude documentaire qui nous a permis de formuler notre problématique ainsi que notre méthodologie de recherche, en se basant sur la littérature traitant de l'internationalisation et de la compétitivité des PME.

En deuxième lieu, nous avons effectué une enquête sur le terrain il s'agit d'une analyse micro-économique en se basant sur un questionnaire adressé aux responsables des PME enquêtées, l'interprétation des résultats qui constitue la dernière étape de notre recherche ont été effectuées.

Notre mémoire sera structurée de la façon suivante :

- ✓ Nous présenterons dans le premier chapitre : L'approche traditionnelle d'internationalisation des PME. Donc nous traiterons dans la première section un recensement de la littérature sur les théories d'internationalisation. Ensuite nous traiterons dans la deuxième section les facteurs de succès du processus d'internationalisation des PME Algériennes.
- ✓ Ensuite, et dans le deuxième chapitre, nous allons tenter d'identifier dans la première section les caractéristiques des PME Algériennes, puis, nous allons

Introduction générale

évoquer le concept de compétitivité des PME Algériennes dans la deuxième section.

- ✓ Nous présenterons dans le troisième chapitre notre organisme d'accueil l'ALGEX, ensuite, nous détaillerons dans la deuxième section, la méthodologie qui sera utilisée afin de répondre à notre question de recherche, soit l'étude de cas. La troisième section sera consacrée à la présentation des résultats de l'enquête que nous avons effectuée sur le terrain.

Chapitre I :

**L'approche traditionnelle
d'internationalisation des PME**

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

Dans un contexte de mondialisation accrue de l'économie, l'internationalisation de l'activité de la PME représente de plus en plus une garantie de pérennisation de l'entreprise. Il est cependant difficile pour celle-ci de trouver la bonne stratégie afin de réussir cette démarche périlleuse et inconnue.

De ce fait, l'internationalisation des PME a fait l'objet de nombreux travaux empiriques et perspectives théoriques. Ainsi le modèle d'Uppsala est sans conteste le plus populaire. Cependant face à l'incapacité de ce modèle progressif à expliquer l'hétérogénéité des comportements des PME engagées à l'international, d'autres courants théoriques ont été développés.

Dans ce chapitre, il est question de traiter dans la première section, les différentes théories de l'internationalisation des entreprises. Il s'agit ensuite dans la deuxième section, de définir les facteurs de succès des stratégies d'internationalisation des PME Algériennes.

Section01 : Les théories de l'internationalisation de l'entreprise :

La littérature des affaires internationales comprend un vaste nombre de théories qui expliquent le déclenchement et le parcours des firmes à l'international. Afin de rendre cette section la plus pertinente qui soit, nous avons sélectionné les plus couramment utilisées dans les démarches empiriques portant sur l'internationalisation des entreprises.

1.1 .La théorie des investissements directs étrangers (IDE) :

La théorie des investissements directs à l'étranger (IDE) cherche à comprendre pourquoi les firmes envoient leurs activités de production à l'étranger sous la forme d'IDE plutôt que de collaborer avec des partenaires locaux ou d'exporter leurs produits à partir du marché national (O'Farrell, Wood et Zheng)¹. Pour répondre à cette question, cette théorie fait appel aux concepts des coûts de transaction (Coase)² et de l'internalisation (Buckley and Casson)³. Ainsi, les entreprises, en tant qu'entités rationnelles qui cherchent à minimiser les coûts de transaction, évalueront la structure la plus optimale à adopter pour chaque étape de production en choisissant entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Par exemple, lorsque les transactions sont perçues comme risquées et demandant des ressources substantielles, la firme préférera internaliser cette activité au sein de sa structure hiérarchique plutôt que de la faire réaliser par une tierce partie. En effet, Dunning⁴ observe que *«the greater the perceived costs of transactional market failure, the more companies are likely to exploit their competitive advantages through international production rather than by contractual arrangements with foreign firms»*.

Selon Johanson et Vahlne⁵ un des cadres d'internationalisation basés sur la théorie des IDE les plus acceptés est le paradigme éclectique de Dunning. Le

¹ O'Farrell, P.N, Wood, P.A. et Zheng, J: « Regional Influences on Foreign Market Development by Business Service Companies» in revue «Elements of a Strategic Context Explanation. *Regional Studies*», vol32, 1998,p.31.

² Coase, R.H. (1937): « The Nature of the Firm» in revue « *Economica*», New Series, vol4, p.386.

³ Buckley, P.J. et Casson, M.C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: The MacMillan Press,p.50.

⁴ Dunning, J.H: «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. »in revue « *Journal of International Business Studies*», Printemps 19(1), 1988.

⁵ Johanson, J. et Vahlne, J: «The Mechanism of Internationalization. »in revue «*International Marketing Review*» ,vol7,1990, p.24.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

paradigme de Dunning, aussi appelé paradigme OLI, explique que l'envergure, la forme et le cheminement de la production internationale sont reliés à la présence de trois types d'avantages :

- les avantages propres à la firme (O), tels que les marques, les brevets, les capacités de synergie entre les filiales, les économies d'échelle et d'intégration, bref, les facteurs de concurrence nationale;

- les avantages d'internalisation (I), c'est-à-dire les bénéfices d'intégrer les «O» au sein de la firme, par exemple par la création d'une filiale plutôt que par la vente d'une licence;

- les avantages liés à la localisation des unités de production en fonction des pays (L), tels que les ressources naturelles, les coûts de transport et de l'énergie, les entraves tarifaires, etc.

Nous pouvons constater que les avantages «L» sont externes à la firme, alors les «O» et les «I» sont internes et propres à la firme. Plus les avantages «O» seront grands, plus la firme sera incitée à les internaliser (Andersen)¹. Les avantages présentés dans le paradigme éclectique aideront la firme à décider de la façon la plus appropriée de s'internationaliser. Le paradigme de Dunning peut donc être utilisé comme un outil d'analyse pour les gestionnaires afin de prendre une décision quant au choix du mode d'entrée – typiquement l'exportation, la vente de licence, le partenariat conjoint ou la création d'une filiale (Dunning)². Plusieurs études empiriques ont démontré que plus les avantages OLI augmentaient, plus les firmes choisissaient un mode d'entrée tel que la création d'une filiale afin de maximiser ses avantages et garder le privilège du plein contrôle.

Le paradigme éclectique souffre toutefois de quelques lacunes qui demandent une prudence dans son utilisation. Selon Melin³, même si Dunning tente d'insuffler une orientation plus behaviorale et dynamique à la théorie des coûts de transaction, le modèle demeure statique. Le paradigme explique la présence des multinationales qui

¹ Anderson, O. « Internationalization and Market Entry Mode» in revue « A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*»,37(2), 1997,p27.

²Dunning, J.H. (1988). Op.cit,p.19.

³ Melin, L. (1992). « Internationalization as a Strategy Process».in revue « *Strategic Management Journal*, » ,1992,p.99.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

veulent tirer profit des avantages OLI, mais échoue à expliquer le processus par lequel ces firmes s'internationalisent. Johanson et Mattsson ; cités par O «Farrell et coll., soulignent également le fait que la théorie ignore le rôle que jouent les relations sociales dans les transactions. Finalement, les auteurs qui ont testé la validité du modèle de Dunning de façon empirique dans des industries du service, par exemple, émettent une mise en garde dans l'utilisation de tels modèles élaborés en fonction de l'industrie manufacturière. À la lumière de ces critiques, nous prendrons le modèle de Dunning pour ce qu'il peut nous apporter : un outil pour nous aider à comprendre le mode d'entrée privilégié par la firme selon les avantages OLI 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.

1.2. Le cycle de vie du produit de Vernon :

Calqué sur le cycle de vie du produit, le modèle d'internationalisation de Vernon se distingue de la théorie des IDE et du paradigme éclectique de Dunning par l'aspect dynamique et temporel qu'il apporte à la compréhension des flux d'IDE. Le modèle stipule que l'internationalisation de la firme se déploiera selon une séquence de développement en trois étapes suivant le volume des ventes réalisé dans le pays d'origine.

- Étape 1 : Exportation (nouveau produit)

Cette première étape repose sur la capacité d'innovation de la firme. Celle-ci développe une compétence distinctive sur son marché national, sous la forme d'un nouveau produit ou d'une avancée technologique, qui lui permettra d'accéder par l'exportation aux marchés internationaux.

- Étape 2 : Production à l'étranger (produit mature)

Une fois que les ventes dans le pays d'origine ont bien augmenté, la firme établira des sites de production à l'étranger en vue de contourner les obstacles à l'exportation et obtenir un avantage de coûts pour faire face à l'apparition de concurrents locaux.

- Étape 3 : Ré-exportation (produit en déclin)

Dans cette troisième étape, la production est réalisée entièrement à l'étranger et possiblement ré-exportée des pays en développement à faibles coûts de main-d'œuvre vers le marché de la maison mère. La firme mise alors sur un haut niveau de standardisation et d'économies d'échelle et sur les avantages de localisation (elle cherche la source d'approvisionnement la moins chère).

Le modèle de Vernon met en lumière par ces trois étapes le rôle de l'innovation du produit, l'importance des économies d'échelle et l'influence de l'incertitude sur le cheminement de la production internationale (Vernon)¹. Comme le note Ody², l'intérêt du modèle de Vernon est qu'il présente des étapes de développement à l'international qui sont à la fois propres à la firme, mais qui reconnaissent aussi l'impact des forces du marché. Tout comme ce fut le cas pour le paradigme éclectique de Dunning, ce modèle a fait l'objet de critiques au niveau de sa validité empirique dans des industries autres que celles manufacturières. Par exemple, dans le cas de l'industrie des services, il n'est pas toujours possible de choisir entre exportation et production à l'étranger, les deux pouvant être requis dès le départ.

1.3 .Le modèle d'internationalisation d'Uppsala :

Déoulant de la logique par étapes introduite par Vernon, le modèle d'Uppsala, développé par Johanson et Vahlne³, conçoit également l'internationalisation de la firme comme un processus d'apprentissage par lequel l'entreprise augmente graduellement son implication internationale. Le parcours international de la firme est le produit d'une série de décisions incrémentales. Alors que la théorie des IDE avait pour base les théories économiques, le modèle d'Uppsala, nommé d'après l'université où il est né, s'ancre dans une approche beaucoup plus behaviorale. Hypothèse de base du modèle d'Uppsala est que le manque de connaissances concernant les marchés étrangers et les opérations étrangères agissent comme un obstacle important au

¹ Vernon, R.Op.cit,p.190.

² Ody, A : *Le processus d'internationalisation des firmes de conseil en gestion*, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.2004

³ Johanson, J. et Vahlne, J: «The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments».in revue «*Journal of International Business Studies*», mars 8(1),1977,p.23.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

développement international des firmes et que ces connaissances peuvent être acquises principalement par l'expérience dans le marché (Johanson et Vahlne)¹.

Le modèle d'internationalisation d'Uppsala explique deux cheminements dans le processus d'internationalisation de la firme. Le premier cheminement est que l'engagement de la firme dans un pays se développe selon une chaîne d'établissements. Johanson et Wiedersheim-Paul² identifient une série de quatre étapes incrémentales par lesquelles la firme se déploiera à l'étranger :

- Étape 1 : activités d'exportations irrégulières et opportunistes
- Étape 2 : exportations via un agent indépendant
- Étape 3 : implantation d'une succursale/filiale de vente
- Étape 4 : production dans le pays étranger

Cette séquence d'étapes montre bien que l'implication dans le pays étranger augmente au fur et à mesure que la firme gagne en expérience dans les marchés internationaux. Le deuxième cheminement expliqué par le modèle d'Uppsala est que les firmes vont entrer dans les nouveaux marchés avec une distance psychique successivement plus grande. Le concept de distance psychique est défini comme «*the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture and industrial development*» (Johanson et Vahlne)³. Ayant initialement peu d'expérience internationale, les firmes s'internationaliseront d'abord dans les pays qu'elles arrivent à comprendre plus facilement et ensuite elles iront dans des pays à plus grande distance psychique.

Malgré son caractère plus dynamique que les modèles précédents et le fait qu'il ait gagné un appui significatif (Johanson et Vahlne)⁴ le modèle d'Uppsala a subi maintes critiques. On l'accuse d'être beaucoup trop déterministe, comme s'il n'y

¹ Ibid.

² Johanson, J. et Wiedersheim-Paul, F: «The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases». In revue «*Journal of Management Studies*», octobre 12(3), 1975,p.305.

³ Johanson, J. et Vahlne, J.Op.cit.p.23.

⁴ Johanson, J. et Vahlne, J: «The Mechanism of Internationalization» In revue . «*International Marketing Review*», 7(4),1990,p.24.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

avait qu'un chemin et quatre modes d'entrée possibles, en avançant que le processus d'internationalisation des firmes est unique à la firme et hautement lié à leur situation propre. Le modèle d'Uppsala est souvent pointé du doigt pour le manque de preuves empiriques concernant la succession graduelle des étapes. En effet, Hedlund et Kverneland démontrent une accélération du processus d'internationalisation, les firmes optant pour des modes d'entrée plus directs et rapides que ceux proposés par Johanson et Wiedersheim-Paul¹. Le saut des étapes intermédiaires serait par ailleurs observé chez les petites et moyennes entreprises (PME) (Gankema et coll)². Conscients de ces nombreuses lacunes, nous retiendrons toutefois du modèle d'Uppsala, non pas la progression linéaire des firmes au travers des quatre étapes proposées par Johanson et Wiedersheim-Paul³, mais bien l'influence que peut avoir la distance psychique sur le choix du marché et l'influence que peut avoir l'expérience internationale sur le mode d'entrée. Par contre, tout comme le paradigme éclectique, nous notons que le modèle d'Uppsala n'indique en rien ce qui a déclenché le processus d'internationalisation en premier lieu – la décision de s'internationaliser est présentée comme un choix passif et réactif.⁴

1.4 .La perspective des réseaux

Proposant une vision alternative à la théorie des IDE et aux modèles par étapes (Vernon et Uppsala), l'approche des réseaux étudie le comportement de la firme dans le contexte d'un réseau de relations inter organisationnelles et interpersonnelles (Axelson et Easton; cités par Coviello et McAuley)². Comme ces relations peuvent impliquer consommateurs, fournisseurs, compétiteurs, agences privées et publiques, famille et amis, les frontières de l'organisation incorporent autant les relations d'affaires (formelles) que sociales (informelles) (Coviello et McAuley)⁵. Selon la perspective des réseaux, qui s'appuie sur les théories de l'échange social et de la dépendance face aux ressources, une firme dépend de ressources contrôlées par d'autres entreprises et obtient l'accès à ces ressources externes au travers de sa

¹ Johanson, J. et Wiedersheim-Paul Op.cit.p305.

² Gankema, H.G., Snuif, H.R. et Zwart, P.S: « The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. In revue « *Journal of Small Business Management*», 38(4), 2000,p.15.

³ Johanson, J. et Wiedersheim-Paul.Op.cit.p.305.

⁴ Coviello, N.E. et McAuley, A.: « Internationalization and the Smaller Firm, in revue « *Management International Review*», 39(3),1999,p.223.

⁵ Ibid.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

position dans le réseau. Le processus d'internationalisation ne dépend donc pas exclusivement du comportement de la firme étudiée (Bell)¹

Selon Coviello et McAuley², la perspective des réseaux apporte une vision complémentaire à la théorie des IDE puisque cette dernière, comme nous l'avons souligné, ne tient pas compte du rôle et de l'influence des relations sociales dans les Transactions d'affaires. De plus, la décision de s'internationaliser et le déploiement des activités internationales émergent dans la perspective des réseaux comme une fonction des comportements des membres des différents réseaux alors que la théorie des IDE considère que les décisions stratégiques sont prises de façon rationnelle. En comparant le modèle d'internationalisation d'Uppsala à la perspective des réseaux, Johanson et Vahlne (cités par Coviello et McAuley,)³ constatent que cette dernière apporte un élément plus multilatéral à l'internationalisation puisque l'entrée dans le marché, si graduel soit-il, est le résultat des interactions et du développement de relations dans le temps. En somme, l'approche des réseaux présente l'internationalisation comme un processus beaucoup plus complexe et moins structuré que les théories et les modèles que nous avons présentés précédemment.

La littérature remarque que la perspective des réseaux a la qualité d'apporter une perspective rafraîchissante sur le processus d'internationalisation de la firme particulièrement dans le cas des PME dont le développement a tendance à être dépendant de relations avec les autres (Alexsson et Easton ; cités par Coviello et Munro)⁴. Ils soulignent que le succès de l'entrée d'une firme sur les marchés internationaux est plus une question des relations qu'elle entretient dans ses marchés, national et international, que le marché lui-même et ses caractéristiques culturelles.

Ils expliquent que les firmes peuvent passer du marché national à international grâce à leurs relations existantes qui leur proposent des contacts et les aident à

¹ Bell, J: «The Internationalization of Small Computer Software Firms»in revue «*European Journal of Marketing*», 29(8), 1995,p.61.

² Coviello, N.E. et McAuley, A: « Internationalization and the Smaller Firm, in revue « *Management International Review*», 39(3),1999,p 223.

³ Johanson, J. et Vahlne, J.Op.cit.p23

⁴ Coviello, N.E. et Munro, H.J: «Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. In revue« *European Journal of Marketing*», 29(7), 1995,p.49.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

développer de nouveaux partenaires. Bormann et Forsgren (cités par Thai,¹) remarquent toutefois que l'approche a un problème majeur : elle offre des conclusions imprécises sur les manifestations de l'internationalisation. Cela dit, nous trouvons intéressant la perspective des réseaux parce qu'elles nous amènent à élargir nos avenues pour expliquer le processus d'internationalisation, c'est-à-dire en regardant le rôle que peuvent avoir les réseaux de relations sur la décision de s'internationaliser, le choix des marchés et le mode d'entrée.

1.5. L'entrepreneuriat international :

Les théories et modèles présentés jusqu'à maintenant ont mis une certaine emphase sur l'environnement de la firme dans l'explication du processus de développement international de la firme. Pourtant, le concept même de la stratégie d'entreprise articulé par Andrews² est basé sur l'évaluation de l'environnement et des capacités organisationnelles de la firme jumelée à la raison d'être de la firme et les valeurs personnelles de ses dirigeants. Il convient donc pour comprendre la stratégie de développement international de l'entreprise, d'analyser le rôle des acteurs clés de l'organisation. Dans le contexte du processus d'internationalisation, le champ de l'entrepreneuriat international s'avère particulièrement intéressant par l'attention qu'il porte sur la formation de la stratégie de développement international. Combinant les théories des affaires internationales et de l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat international est défini comme «*the process of creatively discovering and exploiting opportunitites that lie outside a firm's domestic markets in the pursuit of competitive advantage*» (Zahra et George)³

L'entrepreneuriat international est porté par un entrepreneur, décrit comme «une personne imaginative, caractérisée par une capacité à se fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des

¹ Thai, M.T.T: *The Internationalization of Vietnamese Small and Medium-Sized Enterprises*, thèse de doctorat, St-Gallen, University of St-Gallen.2008

² Andrews, K. R: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Irwin,1971.

³ Zahra, S.A., et George, G: International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. Dans Hitt, M.A. et coll., *Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset*. Malden, Mass. : Blackwell.2002,p.261.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

occasions d'affaires [...]. » (Filion)¹, qui s'oriente vers le marché international. Zahra et George notent la proactivité, l'innovation et la prise de risques dont ces firmes entrepreneuriales font preuve lors de l'expansion internationale de leurs opérations. L'entrepreneuriat international, par le mode proactif de l'entrepreneur, contraste ainsi avec le modèle d'internationalisation d'Uppsala. Notons que ici que l'entrepreneuriat international ne se limite pas à la question du «timing» de l'internationalisation, c'est-à-dire à la rapidité à laquelle la firme s'internationalise.

Les études empiriques menées dans le champ de l'entrepreneuriat international démontrent que les caractéristiques des hauts dirigeants influencent la volonté de la firme à s'internationaliser (Zahra et George)². Les entrepreneurs qui possèdent une vision internationale, qui ont étudié à l'étranger ou qui ont une expérience de travail à l'étranger sont les plus susceptibles de reconnaître les opportunités d'affaires en dehors du marché national et de poursuivre des stratégies d'internationalisation malgré les limites de leurs ressources. Ils font preuve d'un intérêt et d'une motivation à œuvrer à l'international. Malgré le flou qui persiste dans la littérature sur la délimitation de ce champ de recherche (Tortellier)³, la définition et les caractéristiques des entrepreneurs proposées par Zahra et George⁴ nous permettent d'ajouter une dimension entrepreneuriale jusqu'alors peu abordée dans les modèles traditionnels de description du processus d'internationalisation (Etrillard)⁵. En plus de mettre en lumière le rôle des acteurs clés dans la décision de s'internationaliser, la définition d'entrepreneuriat international suggère de se pencher sur les avantages compétitifs recherchés par la firme lors de l'internationalisation. Nous croyons que les premières retombées financières et non financières seront susceptibles d'influencer l'internationalisation subséquente de la firme. Bref, nous croyons que malgré la nouveauté de ce champ de recherche, le champ de l'entrepreneuriat international nous

¹ Filion, L.J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat, historique, évolution et tendances. In revue «*Revue Internationale PME*, 10(2), 1997, p.129

² Op.cit

³ Tortellier, B. « L'entrepreneuriat international, une réponse à la mondialisation » In revue «*Revue internationale sur le travail et la société*», 3(2), 2005, p 787.

⁴ Zahra, S.A., et George, G. Op.cit

⁵ Etrillard, C. L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales. Actes du 7^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28, 29 octobre, Montpellier, 2004.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

permet de compléter le portrait d'analyse du processus d'internationalisation que nous tentons de dégager par cette revue de la littérature.

1.6 .Synthèse des théories de l'internationalisation de l'entreprise :

Cette première section nous a permis de cerner les apports des théories d'internationalisation de l'entreprise les plus couramment utilisées dans les démarches empiriques portant sur le processus de développement international.

Nous pouvons constater que chacune des théories relevées apporte une explication à la décision de s'internationaliser, au choix des marchés, au mode d'entrée, à l'internationalisation subséquente ou aux avantages de l'internationalisation. La nature du processus d'internationalisation peut donc être conceptualisée sous la forme de cinq dimensions qui correspondent aux cinq sous-questions de recherche présentées dans le chapitre 1. Le tableau 1 montre les liens qui peuvent être faits entre ces dimensions et les théories d'internationalisation de l'entreprise.

Tableau 1 : Synthèse des théories de l'internationalisation de l'entreprise

Dimension	Théories d'internationalisation
Décision de s'internationaliser	Vernon, réseaux, entrepreneuriat international
Choix des marchés	Uppsala, réseaux
Mode d'entrée	Dunning, Uppsala, réseaux
Internationalisation subséquente	Entrepreneuriat international
Avantages de l'internationalisation	Entrepreneuriat international

Source : Elaboré par nous-même.

Section 02 : les facteurs de succès du processus d'internationalisation :

L'analyse de la littérature portant sur les facteurs de succès des stratégies d'internationalisation des entreprises démontre une convergence entre les différents discours des auteurs. Ce recensement a permis de dégager 14 facteurs et 5 sous-facteurs qui ont été identifiés comme indicateurs significatifs; ils contribueraient au

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

succès des stratégies d'internationalisation des entreprises. Les facteurs sont : 1) ressources humaines compétentes, 2) avantages concurrentiels de l'entreprise, 3) capacité de production, 4) capacité de RD, 5) capacité de financement, 6) présence de stratégies marketing-mix, 7) attitudes et perceptions des dirigeants, 8) caractéristiques personnelles des dirigeants, 9) planification de la stratégie d'internationalisation, 10) expérience antérieure à l'internationalisation, 11) participation à des réseaux d'appuis ou contacts, 12) possession d'informations stratégiques, 13) appui de programmes gouvernementaux, et 14) accès aux ressources premières. Ont été classés en sous-facteurs, les éléments qui viennent expliciter davantage le facteur auquel ils sont associés. Ce sont les sous-facteurs : 6 A) stratégies du produit, 6 B) stratégies du prix, 6 C) stratégies de distribution et 6 D) stratégies de promotion qui sont associés au facteur 6, soit la présence de stratégies marketing-mix ainsi que le sous-facteur 8 A) connaissance de langues étrangères qui est associé au facteur 8 intitulé caractéristiques personnelles des dirigeants. Tous ces indicateurs de succès sont classifiés selon trois dimensions, à savoir les facteurs liés à l'entreprise (facteurs 1, 2, 3, 4, 5, 6, 6 A, 6 B, 6 C, 6 D), les facteurs liés aux dirigeants (facteurs 7, 8, 8 A, 9, 10, 11) et les facteurs liés à l'environnement externe (facteurs 12, 13, 14). Les points suivants en permettront une meilleure compréhension.

2.1. Ressources humaines compétentes :

L'un des facteurs identifiés comme contribuant au succès des entreprises qui s'internationalisent est la présence de ressources humaines compétentes. Ces ressources vont aider la PME à traverser les embûches que cette dernière peut rencontrer dans son projet d'internationalisation. Souvent, l'organisation néglige cet aspect du développement, et ce, pour plusieurs raisons, notamment la petite taille des PME et ses ressources limitées.

Pasco-Berho ¹note que, pour parvenir à réaliser ses activités d'exportation, l'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié et cela « suppose l'existence d'un personnel formé et compétent ». Dans bien des cas, elle doit revoir sa structure et l'adapter afin de créer un service export.

¹ PASCO-BERHO, C:Marketing international. Paris : Dunod, 2002,p.360.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

Léo, Monnoyer-Longé et Philippe³⁷ abondent dans le même sens car, à leur avis, l'exportation ajoute un besoin de compétences à la PME. Ils spécifient toutefois que ce rôle ne doit pas être confié à des ingénieurs, car il demeure que vendre ou parler d'affaires est un métier différent que celui d'ingénieur. En effet, à l'international, d'autres éléments entrent en cause, à savoir : une connaissance des différents pays, les pratiques commerciales, les réglementations et bien d'autres problèmes encore.¹

Dans ce sens, les auteurs recommandent une formation relative au commerce international. Cette formation est nécessaire quelle que soit celle que possède déjà la personne qui sera responsable du volet international.

Bayad², dans une étude de 299 PME industrielles de la région lorraine, constate que le dirigeant doit accorder une attention particulière

à la gestion des ressources humaines, plus particulièrement en regard des besoins spécifiques de l'organisation exportatrice. Cette étude porte sur les orientations et pratiques de gestion des ressources humaines selon l'importance et la nature de l'engagement de la PME industrielle sur les marchés étrangers. L'auteur y spécifie cependant que la taille de l'entreprise exerce une incidence très significative sur les principales orientations de gestion du personnel, mais également sur le poids accordé par le dirigeant aux ressources humaines.

De cette littérature, nous retenons que l'entreprise doit pouvoir compter sur du personnel qualifié ayant une formation en commerce international. De plus, en contexte de PME, des contraintes sont évidentes, soit la taille de l'entreprise et ses ressources limitées. Aussi, le recours à des consultants est difficilement envisageable.

2.2 Avantages concurrentiels de l'entreprise :

Il convient de préciser que le terme avantage concurrentiel a fait l'objet d'écrits spécifiques dont le principal auteur est Michael Porter. Selon cet auteur :

Pour se créer un avantage concurrentiel sur ses rivales, l'entreprise doit soit proposer aux clients une valeur comparable à la valeur proposée par la concurrence

¹ LÉO, P. Y., MONNOYER-LONGÉ, M. C. et J. PHILIPPE: PME stratégies internationales. Paris : Economica, 1990,p263.

²BAYAD, M : « Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME ». in revue« *Revue internationale P.M.E.* », vol. 10, pp. 57-80.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

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 autorisent des prix de vente élevés (stratégie de différenciation).¹

Il est par conséquent capital pour une entreprise d'identifier ses sources d'avantages concurrentiels, avant de les exploiter. La firme doit posséder un ou des avantages concurrentiels et c'est par l'analyse de ses forces et faiblesses qu'elle peut réussir à faire ressortir son ou ses avantages distinctifs.

Ce qui définit l'avantage concurrentiel ou la compétence distinctive d'une entreprise 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.

Pour Croué², le développement d'une stratégie de marketing international, discipline incontournable lors de l'approche des marchés internationaux pour faire face à l'intensification de la concurrence mondiale, serait fortement influencé par la quête d'avantages concurrentiels pour l'entreprise.

Ainsi, « l'intensification de la concurrence mondiale les [entreprises] engage à développer ou à conforter leurs avantages concurrentiels afin de s'inscrire dans un rapport de force favorable ».

Il distingue deux types d'avantages concurrentiels où plusieurs facteurs sont susceptibles de créer un profil avantageux sur les marchés internationaux, soit les avantages concurrentiels structurels, ceux qui sont liés à l'organisation de l'entreprise et à la manière dont elle s'approprie son métier et les avantages liés aux actions marketing de l'entreprise sur les marchés. À ce sujet, il mentionne qu'un avantage concurrentiel « réside aussi dans le choix judicieux des marchés cibles à l'étranger »

Dans certains cas, l'avantage concurrentiel provient de services particuliers reliés au produit; dans d'autres, il découle du prix.

Parmi les principaux avantages concurrentiels que déploient les entreprises internationales sur les marchés étrangers, on peut citer :

¹ Porter, M. E :L'avantage concurrentiel des nations. Paris : Inter Éditions, 1993,p. 43.

² CROUÉ, C : Marketing international, 4e édition. Belgique : Éditions De Boeck Université,2003,p 672

- La maîtrise des coûts les plus bas;
- La technologie au sens large et aussi la capacité à la transférer : savoir-faire inclus dans les brevets, les outils de production, les hommes;
- Les ressources financières allouées au développement des marchés étrangers ou au financement des clients;
- Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir-être, savoir-faire;
- Les méthodes de management modernes et les systèmes d'information au sens large;
- Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, les portefeuilles de marques mondiales/locales, la proximité des marchés, les budgets de lancement, etc.);
- Les réseaux mondiaux : l'ensemble des relations contractuelles qui lient l'entreprise à de nombreux partenaires et qui peut être activé pour mieux répondre aux appels d'offres internationaux (marketing d'affaires);
- Le temps : en s'implantant le premier on peut généralement mettre des barrières à l'entrée pour les concurrents à venir et on bénéficie des avantages du pionnier.

De cette littérature, nous retenons que l'avantage concurrentiel est ce qui distingue une entreprise par rapport au reste du marché et ce qui lui permet de se démarquer et de croître. L'avantage concurrentiel est un facteur clé de succès et peut se situer à différents secteurs d'une entreprise et cette dernière doit en posséder un ou plusieurs pour faire face à la concurrence.

2.3 Capacité de production

On entend par capacité de production, 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 sur les entreprises qui s'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 faisant faire par d'autres.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

Panet-Raymond¹ est d'avis que l'une des questions que l'entrepreneur doit se poser avant de conquérir les marchés extérieurs tient à sa capacité de production. Dans ce sens, il importe pour une entreprise d'être en mesure de satisfaire autant les demandes qui proviennent du marché local que celles des marchés extérieurs puisque « l'incapacité de remplir parfaitement une telle obligation peut mettre en danger tous les efforts futurs sur les marchés étrangers ».

Afin de répondre à la demande de clients, l'entreprise peut délocaliser sa production à l'étranger. L'entreprise peut aussi avoir recours à des sous-traitants.

De cette littérature, nous retenons que la capacité de production d'une entreprise fait référence à la capacité de répondre autant aux demandes qui proviennent du marché local qu'à celles des marchés extérieurs. De plus, pour exporter, l'entrepreneur ne doit pas uniquement disposer d'une capacité de production excédentaire. L'entreprise peut avoir recours à de la sous-traitance et peut également délocaliser sa production.

2.4 Capacité de Recherche et développement :

L'adoption de technologies manufacturières avancées a été reconnue depuis longtemps comme l'un des facteurs clés de la 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 tous essentiels sur les marchés tant intérieurs qu'étrangers.

Joyal² souligne que, pour le maintien de leur compétitivité sur les marchés internationaux, les entreprises doivent maintenir des efforts soutenus, entre autres, au plan de la recherche et du développement. « La structuration des activités de recherche et développement s'avère incontournable de manière à assurer l'amélioration continue des produits »

¹ PANET-RAYMOND, A. J : *La filière de l'exportation*. Québec ,Les Publications du Québec,1999, p58.

² JOYAL, A et L. DESHAIES. : « Milieu innovateur, développement local et PME québécoises innovantes ». in revue «*Revue canadienne des sciences régionales* 1997, Cahiers de recherche / Groupe de recherche en économie et gestion des PME» 1996.N 21, P20.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

Pour une entreprise qui s'internationalise, la RD est une activité des plus importantes puisqu'elle permet de réussir plus avantageusement sur les marchés extérieurs, d'assurer l'amélioration continue des produits et de faire face à la concurrence.

2.5 Capacité de financement :

En ce qui regarde la capacité de financement, les auteurs sont unanimes à retenir cet élément comme essentiel à la réussite des activités d'exportation. Toutefois, les études observées mentionnent qu'elle serait l'une des difficultés majeures rencontrées puisque les PME ont peu de ressources financières.

Dans cette optique, Philippe¹ affirme que, lorsque les PME veulent s'internationaliser, elles se heurtent à deux difficultés majeures, notamment le coût.²

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 dépenses. Un développement international réussi suppose donc une consolidation financière préalable.

Pour ces raisons, la PME s'aventure avec prudence sur le marché de l'exportation. Cela s'expliquerait, entre autres, par « le manque de ressources financières » selon Panet Raymond et Robichaud³ Aussi, l'entreprise doit avoir une bonne santé financière.

De cette littérature, nous retenons que la PME doit avoir des fonds solides pour gérer ses projets à l'international et ce besoin est un obstacle majeur pour les entreprises qui s'internationalisent. De plus, la difficulté d'obtenir des conditions

¹ PHILIPPE, J : « Stratégies internationales des PME de services » 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* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, 1995, pp. 63-80.

³ PANET-RAYMOND, A. J. et D. ROBICHAUD : *Le commerce international : Une approche nord-américaine*. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc., 2005, p383.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

favorables de financement est également présente étant donné le risque associé à sa particularité de PME.

2.6 Présence de stratégies marketing-mix :

L'élaboration d'une stratégie de marketing est essentielle pour toute entreprise désirant vendre des produits ou des services. Elle est essentielle à plus forte raison si l'entreprise veut faire une percée sur un marché étranger, puisqu'elle doit tenir compte d'un environnement différent et souvent complexe.

Les quatre variables d'une stratégie marketing sont : le produit, le prix, la distribution et la promotion. Un bon plan marketing utilise ces quatre variables pour offrir le bon produit au meilleur endroit et au meilleur prix, le tout soutenu par une promotion adéquate et ciblée pour rejoindre le client visé.

De plus, Panet-Raymond et Robichaud mettent en lumière que :

Les activités de marketing d'exportation sont sensiblement différentes des activités relatives au marketing local étant donné que, dans le premier cas, la commercialisation s'effectue dans un environnement différent avec une nouvelle clientèle ayant des attentes particulières. Sur les marchés étrangers, la situation est différente puisque l'exportateur doit examiner ces facteurs [concurrence, lois et règlements, conditions du marché] pour chaque pays, de même que pour chaque marché sur lequel il sera actif.

Tel que mentionné, les différents éléments du marketing-mix afin de réussir à l'étranger sont : le produit, le prix, la distribution et la publicité-promotion. Il nous appartient de préciser l'importance que revêtent ces termes que nous avons qualifiés de sous-facteurs puisqu'ils viennent expliciter davantage le facteur auquel ils sont associés. Aussi, des informations seront introduites pour chacun de ces éléments.

2.6.1.Stratégies du produit :

L'analyse du produit est une étape cruciale pour l'entreprise qui a décidé d'exporter si elle veut maximiser ses chances de succès. Dans ce sens, Panet-Raymond et Robichaud¹ avancent que la première étape dans la décision d'exporter d'une entreprise consiste à s'assurer d'offrir un produit de qualité supérieure présentant des

¹ PANET-RAYMOND, A. J. et D. ROBICHAUD.Op.cit.p383.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

avantages distinctifs. « À cet égard, la qualité porte sur deux dimensions : la perception des consommateurs (la satisfaction psychologique) et le rendement du produit (la satisfaction physique) »

D'après une enquête menée par Julien et Morin¹, « la majorité des PME exportatrices tablaient sur une différenciation marquée de leur produit pour soutenir leurs exportations »

Selon Joyal², la qualité d'un produit est « un des facteurs de succès les plus importants », « Innover en offrant un produit exclusif s'est rapidement imposé comme un leitmotiv que s'échangent les exportateurs tout en s'assurant d'offrir un excellent service après-vente »

2.6.2.Stratégies du prix:

Pour les PME qui s'internationalisent, il apparaît évident que la stratégie de bas prix n'est pas un choix logique car il est difficile pour une PME de se démarquer au niveau du prix puisque « les pays en développement, et notamment les nouveaux pays industriels, avec leurs salaires bien inférieurs à ceux des pays industrialisés, sont des concurrents très redoutables sinon insurmontables»

2.6.3.Stratégies de distribution :

Discours de Lapassouse³ révèle que « le choix d'un mode de présence par le biais d'un intermédiaire constitue probablement l'une des meilleures façons d'exporter pour une PME qui débute et qui veut aborder plusieurs marchés en même temps »

Il convient de bien choisir le partenaire pour distribuer les produits sur les marchés externes puisqu'il est un véritable acteur dans la stratégie marketing de l'exportateur.

2.6.4.Stratégies de promotion :

L'une des variables explicatives du comportement de la firme qui interviendrait dans sa décision d'exporter repose sur des facteurs liés à l'organisation dont, entre

¹ULIEN, P. A. et M. MORIN. 1995. *Mondialisation de l'économie et PME québécoises*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 1995,p204.

²JOYAL, A et L. DESHAIES.Op.cit

³ LAPASSOUSE, C :« Diversité culturelle et marketing international en Europe » 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* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, 1995,pp. 111-128.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

autres, les pratiques en matière de promotion et de publicité à l'extérieur (Joyal)⁴⁹.

De cette littérature, nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, il y a nécessité d'élaborer des stratégies de marketing. Un bon plan marketing utilise les quatre variables, soit le produit, le prix, la distribution et la promotion. L'entreprise doit offrir un produit de qualité supérieure présentant des avantages distinctifs, un prix non axé sur une logique de bas prix, une distribution par le biais d'un intermédiaire choisi avec soin et une promotion qui vise à accroître la notoriété de la firme et, également, à améliorer son image.

2.7. Attitudes et perceptions des dirigeants :

Pour Joyal¹, « les dirigeants sont très souvent perçus comme le facteur déterminant dans l'orientation adoptée par l'entreprise ». À ce sujet, le dirigeant doit posséder, entre autres, les caractéristiques suivantes : une vision des affaires et des objectifs qui dépassent le marché domestique, une conception positive des exportations et de leurs effets actuels et futurs sur l'entreprise ainsi qu'un style de gestion qui accorde de l'importance à la planification, le besoin d'informations et l'activité de recherche et de développement.

Nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, son dirigeant doit avoir le désir de percer sur les marchés étrangers, la volonté et l'engagement ferme ainsi qu'une vision des affaires et des objectifs dépassant le marché domestique.

2.8. Caractéristiques personnelles des dirigeants et connaissance de langues étrangères :

Touchant les caractéristiques personnelles des dirigeants, Panet-Raymond et Robichaud² formulent que l'une des clés de succès pour réussir sur un nouveau marché est de « faire montrer de patience et de persévérance. Dans certaines régions du monde, les décisions d'achat requièrent souvent plus de temps qu'en Amérique du Nord. Le processus décisionnel peut paraître comme lent et frustrant »

¹ JOYAL, A. Op.cit .p20.

² PANET-RAYMOND, A. J. et D. ROBICHAUD. Op.cit.p383.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

Joyal¹ précise que « le dirigeant qui veut exporter doit posséder certaines qualités dont le dynamisme, la créativité et la capacité d'innovation ainsi que la confiance en soi et sa connaissance de langues étrangères »

Panet-Raymond² exprime l'idée que les dirigeants des entreprises « partagent au moins trois qualités, clés de leur réussite sur les marchés de l'exportation : la patience, la persévérance et toute la motivation nécessaire pour s'engager à fond dans le processus rentable de l'exportation »

De cette littérature, nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, son dirigeant ou la direction doit posséder certaines qualités dont la patience, la persévérance, la détermination, la motivation, la compétence, l'ouverture, du dynamisme, de la créativité, ainsi que de la confiance en soi et une connaissance de langues étrangères.

2.9. Planification de la stratégie d'internationalisation :

En ce qui concerne la planification de la stratégie d'internationalisation, la décision d'exporter doit être planifiée par l'entreprise, car cette dernière risque de se décourager dès les premières embûches. Selon Panet-Raymond et Robichaud³, « avant de penser à l'exportation, l'entreprise doit comprendre les défis et les contraintes qui s'y rattachent, et prendre une décision en connaissance de cause ». De plus, « avoir en main un plan précis constitue la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice »

Pour Desrochers et Yu⁴, « la décision d'exporter peut-être un objectif stratégique du dirigeant d'une PME. Dès le début, le processus de planification et un plan d'action seront mis en place en concordance avec les autres objectifs de l'entreprise (ou de son propriétaire-dirigeant) ». Ce que maintient également Panet-Raymond puisque l'une

¹ Joyal, A. Op. cit. p20

² PANET-RAYMOND, A. J. et D. ROBICHAUD. Op. cit

³ Ibid.

⁴ DESROCHERS, J. et YU, H : « Gestion financière de l'exportation » 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* sous la direction. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, 1995, pp. 163-177.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

des conditions de succès à l'international est de « développer une bonne stratégie d'exportation » qui repose sur une bonne planification.

Perreault¹ abonde dans le même sens et relève que, pour saisir les opportunités des marchés étrangers, il faut, entre autres, une planification rigoureuse et que les coûts élevés des éventuelles opérations à l'étranger « commandent des décisions rationnelles et planifiées »

De cette littérature, nous retenons que la planification en contexte international est un exercice obligatoire afin de comprendre les défis et les contraintes qui s'y rattachent. C'est la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice et c'est l'une des conditions de succès à l'international. Toutefois, la planification en contexte de PME est moins formalisée, souvent vague avec des objectifs moins bien déterminés.

2.10. Expérience antérieure à l'internationalisation :

En ce qui a trait à l'expérience antérieure à l'internationalisation, Julien et Morin², lorsqu'ils traitent des facteurs qui soutiennent la mondialisation des activités des PME, affirment que :

L'expérience est considérée comme le premier facteur expliquant le positionnement des petites entreprises sur le marché international. C'est par l'expérience acquise graduellement, en passant d'un marché local ou régional à un marché plus national ou plus complexe qu'on peut s'étendre par la suite à l'international.

Pour Prime et Usunier³, deux domaines de connaissances sont déterminants dans le succès stratégique de la firme qui s'internationalise, soit, entre autres, « les

¹ PERREAULT, J. D. « Modes de pénétration du marché Nord-américain » 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* sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, 1995, pp. 129-145.

² Julien et morin. Op.cit.p

³ PRIME, N. et J. C. USUNIER : *Marketing international. Développement des marchés et management multiculturel*. Paris : Collection Vuibert Gestion. Paris : Librairie Vuibert, 2003, p 348.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

connaissances expérientielles qui ne s'acquièrent que par l'expérience spécifique sur les marchés étrangers, et dont la capitalisation est essentielle ». Cela constitue une clé de la réussite, ce qui serait même, à l'origine, un avantage concurrentiel.

Pasco-Berho¹ mentionne toutefois que « l'expérience acquise par l'entreprise sur d'autres marchés est à prendre en compte, même si elle n'est que partiellement transférable ». En cela, elle fait référence aux situations ou aux marchés à conquérir qui sont toujours différents. Dans cette lignée, elle englobe tous les facteurs externes sur lesquels l'entreprise n'a pas d'influence.

De cette littérature, nous retenons que l'expérience antérieure est une condition de succès puisqu'elle permet de mieux faire face à l'imprévu, surtout en contexte d'internationalisation.

2.11.Participation à des réseaux d'appuis ou contacts :

Un réseau, selon Gelenot², est une « forme souple de communication entre des personnes ou des groupes, permettant de mettre en œuvre, de façon coordonnée, des actions en divers endroits et à divers moments, avec une adaptation souple au terrain».

D'après Panet-Raymond et Robichaud³, « pour les PME, le réseau d'affaires et social est un actif important pour obtenir du succès en affaires. Dans plusieurs cas, les clients font affaire avec un individu plutôt qu'avec une entreprise »

Audet⁴, dans son étude portant sur la veille stratégique chez les PME de haute technologie, rapporte que « les PME observées sont membres de plusieurs associations et participent à des tables de concertation ou grappes de développement reliées à leur industrie ». De plus, les résultats de son étude indiquent « qu'une des caractéristiques qui distinguent les PME les plus performantes de l'échantillon est l'attention et l'ingéniosité avec lesquelles les réseaux de contacts ont été planifiés et mis en place »

¹ PASCO-BERHO, C.:*Marketing international*. Paris: Dunod,2002,p360.

² GENELOT, D :*Manager dans la complexité*. Paris : INSEP,1992,p 327.

³ Panet-Raymond et Robichaud.Op.cit,p

⁴ AUDET, B :*Le Saguenay-Lac-Saint-Jean jadis et naguère*. Québec : Les éditions GID, 2003,p.205.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

De cette littérature, nous retenons que la planification en contexte international est un exercice obligatoire afin de comprendre les défis et les contraintes qui s'y rattachent. C'est la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice et c'est l'une des conditions de succès à l'international. Toutefois, la planification en contexte de PME est moins formalisée, souvent vague avec des objectifs moins bien déterminés.

2.12. Possession d'informations stratégiques:

En regard de la possession d'informations stratégiques, Monnoyer ¹ nous informe que 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'elles recouvrent le questionnement de l'entreprise sur les opportunités que recèle le pays étudié pour la vente de ses produits.

Toutefois, trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants. Dans ce sens, Léo ² constate que :

L'information nous paraît être au cœur de toutes les difficultés rencontrées par les PMI sur les marchés étrangers. C'est certainement le premier problème auquel elles se trouvent confrontées lorsqu'elles débutent à l'exportation ou lorsqu'elles se portent vers un nouveau pays. Adopter une politique active de recherche d'informations, savoir être efficace dans ce domaine hautement immatériel et impalpable, requiert des dirigeants une forte aptitude au changement, presque l'apprentissage d'un nouveau métier

¹ MONNOYER, M. C. :La maîtrise de l'information pour l'exportation ,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* sous la direction. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, 1995 ,pp. 81-96.

² LÉO, P. Y :« 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* sous la direction. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris: L'Harmattan, 1995,pp. 27-46.

Chapitre 01 : l'approche traditionnelle de l'internationalisation des PME

C'est pourquoi De Toni et Nassimbeni¹ écrivent que les PME rencontrent des obstacles durant leur processus d'internationalisation dont, entre autres, le manque d'information concernant les marchés étrangers.

De cette littérature, nous retenons qu'une entreprise qui s'internationalise doit posséder une information adéquate et plus particulièrement une information stratégique. Toutefois, trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants et c'est un problème auquel ils se trouvent confrontés lorsqu'ils débutent à l'exportation ou lorsqu'ils se tournent vers un nouveau pays à conquérir. Cependant, la participation à des foires commerciales internationales, des missions de commerce ajoutées à l'effort général de marketing sont des aides précieuses dans les étapes de pénétration d'un marché étranger.

2.13.Appui de programmes gouvernementaux :

Pour ce qui est de l'appui des programmes gouvernementaux, Gérin-Lajoie² note que les gouvernements sont des sources d'aide qui présentent des avantages pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger. Dans ce sens, il est important « de connaître dès les premières phases d'une opération d'affaires internationales l'assistance sur laquelle on peut compter ». De plus, l'appui des gouvernements vient, en plus 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, Joyal³ explique que les entrepreneurs sont peu familiers avec les programmes d'aide gouvernementale. Il est d'avis que les entrepreneurs connaissent ou soupçonnent l'existence de tels programmes mais que les efforts requis pour bien en saisir l'utilité et la pertinence leur semblent trop considérables. De plus, comme il appert que la lecture de la documentation et, surtout, la rencontre des exigences en termes de tracasserie administrative mobiliseraient un cadre qui doit en faire sa

¹ DE TONI, A. et G.NASSIMBENI: « The Export Propensity of Small Firms: A Comparaison of Organisational and Operational Management Levers in Exporting and Non-exporting Units ». in revue «*International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*», vol. 7, n 4, pp. 132-147.

² GÉRIN-LAJOIE, P:« L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes ». in revue« *Revue Internationale de Gestion*», N° 3, 1978, septembre, pp. 9-15.

³ Joyal, A.Op.cit

spécialité, ce qui demeure impossible pour les petites entreprises et que, de plus, « c'est là un luxe qu'elles ne peuvent se permettre »

De cette littérature, nous retenons que les programmes gouvernementaux sont des sources d'aide pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger et présentent des avantages en cautionnant en quelque sorte la crédibilité d'un projet. De plus, de nombreux services et programmes d'appui sont mis sur pied par les gouvernements du Québec et du Canada. Toutefois, les PME limitent la fréquence de l'aide gouvernementale en raison d'un manque d'information sur le sujet et les démarches trop complexes pour obtenir cette aide.

2.14. Accès aux ressources premières:

Dans une perspective d'accès aux ressources premières pour l'entreprise qui s'internationalise, Gérin-Lajoie¹ met en évidence qu'« il est important de s'assurer ses sources d'approvisionnement à moyen et à long terme, à des conditions aussi déterminées que possible » étant donné la rareté ou la difficulté d'accès de certaines matières premières de même que la volatilité de leurs prix.

Dans le même ordre d'idée, Urban²explique que, sur le plan de la stratégie d'internationalisation que peut prendre une entreprise, il convient, entre autres, d'établir le diagnostic de cette dernière.

À travers ce diagnostic apparaît essentiel, les « flux d'approvisionnement, c'est-à-dire les conditions d'accès aux matières premières »qui se révèlent être un point à examiner

Nous retenons donc qu'il est important pour une entreprise de s'assurer des sources d'approvisionnement régulières et de qualité. Il importe, pour cette dernière, de sécuriser ses sources d'approvisionnement et de les optimiser en recherchant des fournisseurs potentiels pour ne pas se retrouver en position de dépendance

¹ GÉRIN-LAJOIE, Op.cit., p10

² URBAN, S: *Management international*. Paris : Éditions Litec, Les essentiels de la gestion,1993, p 205.

Conclusion :

L'analyse mise en œuvre dans cette partie a permis non seulement d'avoir une vision d'ensemble de la place qu'occupe la petite et moyenne entreprise dans la théorie et la littérature économiques, mais aussi des facteurs pouvant lui permettre de se maintenir et de renforcer son existence à l'international .

En effet, les théories qui se sont intéressées à l'étude et à l'analyse des phénomènes de l'internationalisation de la PME et de ses facteurs de succès sont diverses. Quelques-unes se sont rattachées aux facteurs liés à l'environnement dans ces diverses dimensions comme explicatif de ces phénomènes. D'autres par contre, se sont rattachées à l'organisation et au mode de gestion sinon aux ressources et compétences de l'entreprise comme des facteurs déterminants. L'entrepreneur ou le propriétaire dirigeant de la PME avec son capital social (expérience, connaissances et compétences), est souvent considéré comme un des facteurs contribuant à la survie, la réussite et la pérennité de toute entreprise en l'occurrence la PME.

Il faut souligner que ces modèles ont le mérite d'être les uns des premiers à avoir attiré l'attention de la communauté scientifique sur les spécificités des PME.

Dans ce contexte, il paraît nécessaire qu'on évoque dans le prochain chapitre les caractéristiques de la PME Algérienne. Ainsi que le concept de compétitivité de cette dernière.

Chapitre II :
Compétitivité et
caractéristiques des PME
Algériennes

Chapitre II :Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

Les PME jouent un rôle particulièrement important dans les pays en développement et en transition. Elles constituent une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation.

Les PME ne se caractérisent par aucune définition unique. La définition statistique de la PME varie d'un pays à l'autre.

C'est dans ce cadre que nous traitons dans ce chapitre la PME au cœur du développement de l'économie nationale. Il est question de définir dans la première section la Petite et Moyenne Entreprise, ses caractéristiques, sa classification, selon la loi d'orientation. De plus, nous allons mettre en exergue les difficultés qui entravent le développement de la PME Algérienne.

Il s'agit ensuite dans la deuxième section de traiter le concept de compétitivité des PME Algériennes. Sa définition, son impact et ses moyens.

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

Section 01 : les caractéristiques des PME Algériennes :

Les petites et moyennes entreprises (PME) jouent un rôle économique et social très important, à la fois par leur importance dans le tissu économique et par la création d'emplois. Les études scientifiques relatives à ce type d'entreprise se sont multipliées.

Le secteur des PME est en constante dynamique en Algérie : de nombreuses nouvelles entreprises sont créées pendant que certaines s'agrandissent et travaillent davantage et que d'autres disparaissent. Ce secteur est encadré par la loi d'orientation N° 01-18 du 12 Décembre 2001 qui consacre définitivement la place et le rôle assumé dans la sphère économique.

De ce fait cette section va mettre l'accent sur les définitions apportées aux PME, leurs caractéristiques et leur importance dans le tissu économique Algérien.

1.1 Les Petites et Moyennes Entreprises dans le monde :

Avant d'avancer la définition de la PME, nous avons jugé nécessaire de définir tout d'abord l'entreprise en général, comme pour dire qu'une étude préalable d'un groupe facilite celle d'un élément.

Si la place de l'entreprise dans la vie économique est aujourd'hui largement reconnue, cela ne signifie pas pour autant que sa définition fasse l'objet de consensus. Il est donc difficile de présenter de manière exacte l'entreprise. Néanmoins, plusieurs définitions coexistent, nous citerons à titre d'exemple celles qui permettent le mieux de cerner cette notion.

1.1.1. Définition de l'entreprise :

Plusieurs auteurs ont défini différemment le terme « Entreprise », selon des conceptions liées beaucoup plus à sa dimension et à son environnement et d'une manière stricto sensu ou extenso sensu. D'où l'existence de différentes définitions de l'entreprise :

Étymologiquement, le terme dérive de « entreprendre », daté d'environ 1430-1440 avec le sens de « prendre entre ses mains ». Aux environs de 1480, il prit l'acception actuelle de « prendre un risque, relever un défi, oser un objectif »¹

La définition de l'INSEE: il s'agit de : « toute unité légale, personne physique ou morale qui, jouissant d'une autonomie de décision, produit des biens et services marchands »¹

¹ En remontant dans l'histoire du mot

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

Selon Merigot: il s'agit, « d'une unité économique, juridiquement autonome, relevant d'une forme cataloguée du droit, qui exerce, à titre principal et habituel une activité indépendante de production de biens et services destinés à être vendus, perçoit des ressources et gère un patrimoine »².

Jean-Pierre Thibaut définit l'entreprise comme suit : « l'entreprise est un ensemble (ou système) organisé de moyens humains, matériels et financiers, animé par une volonté et orienté vers la production ou la distribution de biens ou de services »³.

Selon Gérard Lelarge: « une entreprise est une organisation qui met en œuvre différents moyens, appelés facteurs de production, de façon si possible optimale pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée pour la production ou de commercialisation de biens ou de services »⁴.

Dans un sens économique, une entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, immatériels et financiers, qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens ou des services à des clients dans un environnement concurrentiel (le marché) ou non concurrentiel (le monopole) avec un objectif de rentabilité.

Une entreprise est généralement une structure légale : une société -anonyme, par actions, à responsabilité limitée, coopérative, etc.

On peut considérer que l'entreprise évolue dans un écosystème qui détermine son fonctionnement. On peut distinguer un écosystème proche (clients, fournisseurs, services administratifs, etc.) et un environnement plus large (Etat, recherche scientifique, etc.)⁵

1.1.2. Définition de la PME :

Diverses définitions existent dans la littérature pour le sigle PME (Petites et Moyennes Entreprises), elles constituent un groupe très hétérogène. Elles sont présentées dans des activités très diverses. Ces entreprises appartiennent à des propriétaires, pauvres ou riches ; elles exercent leur activité sur des marchés très différents (dans des zones urbaines ou rurales,

¹ Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

² BERTHIE, (A) : *Stratégies de promotion et de financement des PME au Mali*, mémoire de fin d'études, université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2004.

³ THIBAUT, (J.P) : *Le diagnostic d'entreprise*, éditions Société d'édition et de diffusion pour la formation, Corence, 1989, p. 21.

⁴ LELARGE, (G): *organisation et gestion d'entreprises*, éditions Gualino, collection les Zooms's, p. 344.

⁵ AURIAC, (J.M) et autres : *Économie d'entreprise*, éditions Techniplus, 1995, p.30.

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

au niveau local, National, régional ou international) ; elles se distinguent par le niveau de compétence de leurs salariés, le montant de leurs capitaux, leurs technicités et leurs vocations plus ou moins affirmées à se développer.

Elles représentent une entité de production ou de prestation de services, elles doivent généralement respecter un ensemble de normes, comme le nombre d'employés par exemple qui ne doit pas excéder un niveau précis et un chiffre d'affaire plafonné...etc. les définitions de ces normes diffèrent selon les pays.

L'Union européenne définit la catégorie des micros, Petites et Moyennes Entreprises (PME) et au sein de celle-ci les Petites Entreprises et les micros entreprises.

La réglementation française distingue les très petites entreprises (TPE) de moins de 20 salariés, les Petites et les Moyennes Entreprises (PME) de 20 à 249 salariés, les entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui en comptent entre 250 et 4999, et les grandes entreprises (GE) dont l'effectif dépasse les 5 000 salariés.

Dans les pays anglo-saxons, on retrouve généralement le terme small and medium entreprises (SME) en Europe ou dans les organismes internationaux, et small and medium businesses (SMB) aux Etats-Unis.

Pour définir la PME, beaucoup d'organes étatiques utilisent des critères quantitatifs (chiffre d'affaire, total bilan et nombre d'employés). Cependant, plusieurs chercheurs sont d'accord pour accorder à celle-ci une place particulière dans le tissu économique - flexibilité, adaptabilité, savoir-faire et la croissance sont les épithètes le plus souvent retenus - tout en reconnaissant que la distinction entre PME et grandes entreprises relève alors plus de critères qualitatifs que quantitatifs. Ainsi, la commission européenne concluait « qu'il ne serait pas opportun d'établir une définition unique et rigide des PME »¹.

Pierre-André Julien², le fondateur de la revue internationale PME, considère que le concept PME peut se décliner en cinq critères :

- Une centralisation de la gestion.
- Des systèmes d'information internes et externes simples et informels.
- Une stratégie implicite et souvent à court terme.

¹ Commission européenne, rapport au conseil, sec. 92, 351 – 29 avril 1992

² JULIEN, (P.A) : *Les PME - Bilan et perspectives*, éditions Economica, 23 juin 1997, p. 15.

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

- Une faible décomposition des tâches.
- Un contact direct avec la clientèle.

Pierre Yves Barr Eyre: La PME est « une firme dans laquelle la propriété de capital s'identifie à la direction effective et qui satisfait des critères dimensionnels liés à des caractéristiques de comportement et de pouvoirs économiques »¹.

Léon Gingembre: Les PME sont « celles qui sont exploitées par des patrons qui risquent dans leurs affaires, leurs propres capitaux, qui exercent sur leurs affaires une direction administrative, et qui ont des contrôles directs et permanents avec leur personnels »².

1.1.3. Les raisons d'existence des PME :

Une partie des PME grandissent et deviennent des entreprises intermédiaires voir des grandes entreprises. Toutefois, de nombreuses raisons expliquent l'existence de PME et le fait que ce soit la forme majoritaire des entreprises :

- Motivation d'une personne (un entrepreneur) à mener de manière autonome une activité économique.
- Occupation de segments de marché par des PME créées pour l'occasion lorsque les entreprises existantes ne sont pas assez réactives.
- Réactivité industrielle et flexibilité du travail sont plus fortes dans les PME que dans les grandes entreprises.
- Volonté de l'entrepreneur de limiter la croissance de son entreprise afin de ne pas perdre le pouvoir.
- Les grandes entreprises peuvent favoriser l'existence d'un réseau d'entreprises de petite dimension qui seront des sous-traitantes.
- Les PME échappent à de multiples contraintes étatiques pénalisantes.

1.1.4. Les limites des PME :

On peut résumer quelques avantages et inconvénients qui caractérisent toute PME comme suit :

¹ BARREYRE, (P.Y) : *L'impartition : Politique pour une entreprise compétitive*, éditions Hachette, 1968, p. 20.

² Rapport introductif, première assemblée de la Confédération Générale de la PME (CGPME), Paris, 1944.

Chapitre II :Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

Tableau N° 02 : Les limites des PME

Avantages	Inconvénients
<p>- Les PME ont parfois une vitalité incontestable. Certes, les défaillances sont nombreuses mais beaucoup résistent de manière assez remarquable.</p> <p>- Un mode de gestion réactif qui leurs permet d’être beaucoup plus flexible que les grandes entreprises.</p> <p>- Un meilleur ajustement des salaires et des effectifs et, surtout, une meilleure modulation de l’emploi en fonction des variations de la demande.</p> <p>- La PME a une organisation hiérarchique plus simple, circuits de décision plus rapide, plus de réactivité plus de dynamisme et les compétences du directeur.</p>	<p>- Manque de moyens techniques répondre aux gros marchés, moins ressources humaines, matériels, peu capitaux propres (ce qui alourdit endettements).</p> <p>- Insuffisance notoires au niveau de managements.</p> <p>- Des processus d’apprentissage très longs.</p> <p>- Peu de mobilité de main d’œuvre.</p> <p>- Elles sont souvent en situation de traitance ou de franchise leurs dépendantes des grandes entreprises conséquent elles deviennent très fragiles.</p> <p>- Manque de garanties et problèmes financement auprès des banques, moins soutien des banques et organismes des difficultés à monter les dossiers obtenir des aides et subventions, moins protégés, compétence du directeur.</p>

Source : LEVRATTO, (N) : Les PME : Définition, rôle économique et politiques publiques, éditions Groupe De Boeck s. a, Belgique, juillet 2009, pp.47-85.

1.1.5.Caractéristiques des PME :

Les PME se caractérisent par un certain nombre de spécificités qui permettent de dresser un profil organisationnel type de celles-ci. Selon P.A. JULIEN¹ et M.MARCHESNAY on peut retenir entre autre :

- Proximité entre patron et employés.
- Le recours à l’écrit n’est pas primordial, du fait de l’importance de l’ajustement mutuel.
- Pas de niveaux hiérarchiques, ou très peu.
- Organisation en réseaux : la PME se structure avec d’autres PME. Une

¹ MARCHESNAY, (M) et JULIEN, (P.A) : *Economie et stratégie industrielles*, éditions Economica, 29 mai 1997, p. 40.

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

répartition des tâches s'opère (recherche, production, commercialisation,...).

Les PME présentent de nombreuses spécificités :

- Petite taille.
- Centralisation et personnalisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant.
- Stratégie intuitive ou peu formalisée.
- Forte proximité des acteurs dans un réseau régional.
- Système d'information interne simple et peu formalisé.
- Système d'information externe simple basé sur les contacts directs.
- Capacité d'innover rapidement pour s'adapter au marché.
- Faible formalisation.

Les PME jouent un rôle primordial dans la création d'emplois dans de nombreux pays : D'après l'OCDE¹ : les PME représentent, suivant les pays, entre 95% et 99% des entreprises et entre 60% et 70% des créations nettes d'emploi².

1.1.6. Rôle et importance :

Que ce soit dans les pays en développement ou bien les pays avancés, les PME occupent une place importante. En effet « personne ne peut contester aujourd'hui, le rôle primordial que peuvent jouer les PME dans les pays en voie de développement. En effet, les PME constituent l'un des éléments les plus dynamiques de la croissance économique et sociale dans la stratégie du développement de chaque pays »³.

Le recours depuis quelques temps aux PME dans les politiques de développement dans monde en général et dans les pays du sud en particulier, s'appuie sur une série d'arguments, de raisons consolidées par des exemples concrets, pris sur certain pays tel que l'Italie, la France, les USA pour ne citer que ceux-ci. En effet, les raisons justifiantes de la promotion des PME dans les stratégies de développement des Etats sont relativement nombreuses. A titre d'illustration nous pouvons citer :

- La création d'emploi.

¹ OCDE, *Businesses' Views on Red Tape, Administrative and regulatory burdens on small and medium sized enterprises*, Paris, 2001.

² LEVRATTO, (N) : *Les PME : Définition, rôle économique et politiques publiques*, éditions Groupe De Boecks. a, Belgique, juillet 2009, p. 15.

³ Mustafa, (F) : « *nouvelles technologies de financement des PME* », la presse du 14/01/2003

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

- L'implantation optimale des forces productives.
- Le renforcement du tissu industriel, le développement vers l'exportation.
- La diffusion de l'esprit d'entreprise.
- Elles jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social.
- La flexibilité de leur structure, leur capacité à s'adapter aux pressions, multiformes de l'environnement économique, leur aptitude à assurer une intégration économique
- Les PME s'érigent en acteurs majeurs de la sphère industrielle des pays développés, à l'instar des pays de l'Union Européenne.
- Les PME constituent un facteur déterminant de la croissance économique.

1.2. Les Petites et Moyennes Entreprises en Algérie :

Cependant, au-delà de l'expansion du tissu de la PME ainsi enregistrée, le concept PME en Algérie reste très flou en comparaison avec celui en vigueur dans les pays industrialisés.

Jusqu'à 2001, il n'existait pas une définition officielle de la PME en Algérie et l'office national des statistiques (ONS) définissait la PME comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes. Au regard de cette définition, seul le critère effectif comptait. En Décembre 2001, l'adoption de la loi d'orientation sur la Petite et Moyenne Entreprise a conduit à une définition plus officielle.

Cette définition s'inspire de celle adoptée par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres.

La définition de la PME adoptée par l'Algérie est basée sur les trois critères suivants :

les effectifs, le chiffre d'affaires, le total bilan et l'indépendance de l'entreprise.

L'Algérie offre l'image d'une multitude de micros entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales. Les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'Etat, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport) donnant naissance à une majorité de TPE. Les rares

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

enquêtes et recherches concernant le secteur de la PME soulignent le caractère familial et traditionnel des micro-entreprises¹.

1.2.1. Définition de la PME selon la loi d'orientation :

L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur les PME en Décembre 2001 et défini les différents types d'entreprises comme suit :

« La Moyenne Entreprise est comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 Millions et 2 Milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 Millions de Dinars. La Petite Entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 Millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 Millions de Dinars. La Très Petite Entreprise ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 Millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 Millions de Dinars »².

Tableau N° 03 : Classification des PME Algériennes

La classe	Nombre d'employés	Chiffre d'affaire	Total bilan (DA)
Moyenne Entreprise	De 50 à 250	200 millions 2	De 100 à 500
Petite Entreprise	De 10 à 49	De 20 à 200 millions	De 10 à 100 millions
Très Petite Entreprise	De 1 à 9	Inférieur à 20 millions	Moins de 10 millions

Source : Loi N° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise.

1.2.2. Caractéristiques des PME Algériennes :

- La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.
- L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des

¹ BENOTMANE, (S) : *diagnostic global d'une PME Algérienne*, mémoire de licence en sciences commerciales, université d'Annaba, 2007, p. 14.

² Loi N° 01-18 du 27 ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise.

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable. C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans le contexte socioculturel Algérien.

- Le capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille.
- Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque-là.
- Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).
- Le marché des entreprises est principalement local et National, très rarement international.
- La collaboration entre entrepreneurs et les autorités publiques n'est pas assez délimitée.
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisées.
- Les PME Algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.
- Faible contribution à l'intégration industrielle et à la sous-traitance.

Chapitre II :Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

1.2.3.Développement des PME Algériennes :

En Algérie, le développement de la population des PME a connu une expansion importante depuis 1995. Cette évolution est le résultat des mesures d'incitation et d'encadrement, en faveur de la promotion de l'investissement, prises par les pouvoirs publics.

Si les caractéristiques des entreprises ont été dictées par un environnement institutionnel particulièrement rigide qui ne les poussaient pas à prendre des risques à être Compétitives, la mutation du système économique (passage de l'économie centralisée à l'économie de marché) fait passer les PME d'un environnement stable et contraignant (économie centralisée et bureaucratique) à un environnement turbulent où l'entreprise brusquement se retrouve dans un marché de plus en plus concurrentiel.

En l'espace d'une dizaine d'années, les contraintes de l'économie administrée ont laissé place aux contraintes de l'économie de marché. Les entreprises se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle Nationale, mais aussi à l'échelle internationale depuis que les autorités ont précipité l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre-échange avec « l'Union Européenne » et par une prochaine adhésion de l'Algérie à « l'Organisation Mondiale du Commerce ».

Le nouveau contexte économique ébranle les assises traditionnelles de la performance. L'Etat et les entreprises commencent à prendre conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux. Depuis quelques années, l'Etat déploie de plus en plus d'efforts pour soutenir la création d'entreprise et met en place de nombreux Programmes de Soutien et de Mise à Niveau des firmes afin d'améliorer leur Compétitivité et de promouvoir le produit National. Les entreprises se retrouvent dans une marche forcée vers la performance et la Compétitivité.

En effet, monsieur le Ministre du MIM a souligné que : « Le rôle fédérateur des PME et leur importance comme pierre angulaire de toutes politiques de développement économique ne sont plus à démontrer à l'heure actuelle et les pouvoirs publics sont tout à fait conscients, ce qui justifie d'ailleurs l'intérêt qu'il porte à cette population d'entreprise. L'appui qui leur a été consacré ces dernières années surtout grâce aux programmes de soutien et de MAN s'est traduit par une nette évolution de cette population à travers la création chaque année de près de 25 000 PME permettant de totaliser 659 309 PME en 2011 ; et une contribution à la

Chapitre II :Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

création de l'ordre de 1.724.197 d'emplois. La mutation profonde de l'environnement fait sortir les anciennes PME/PMI des stratégies de niches et rentes, et les met sur un pied d'égalité avec les nouvelles firmes face à un marché global qui les menace sérieusement tout en leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés pour internationaliser les approvisionnements et la production »¹.

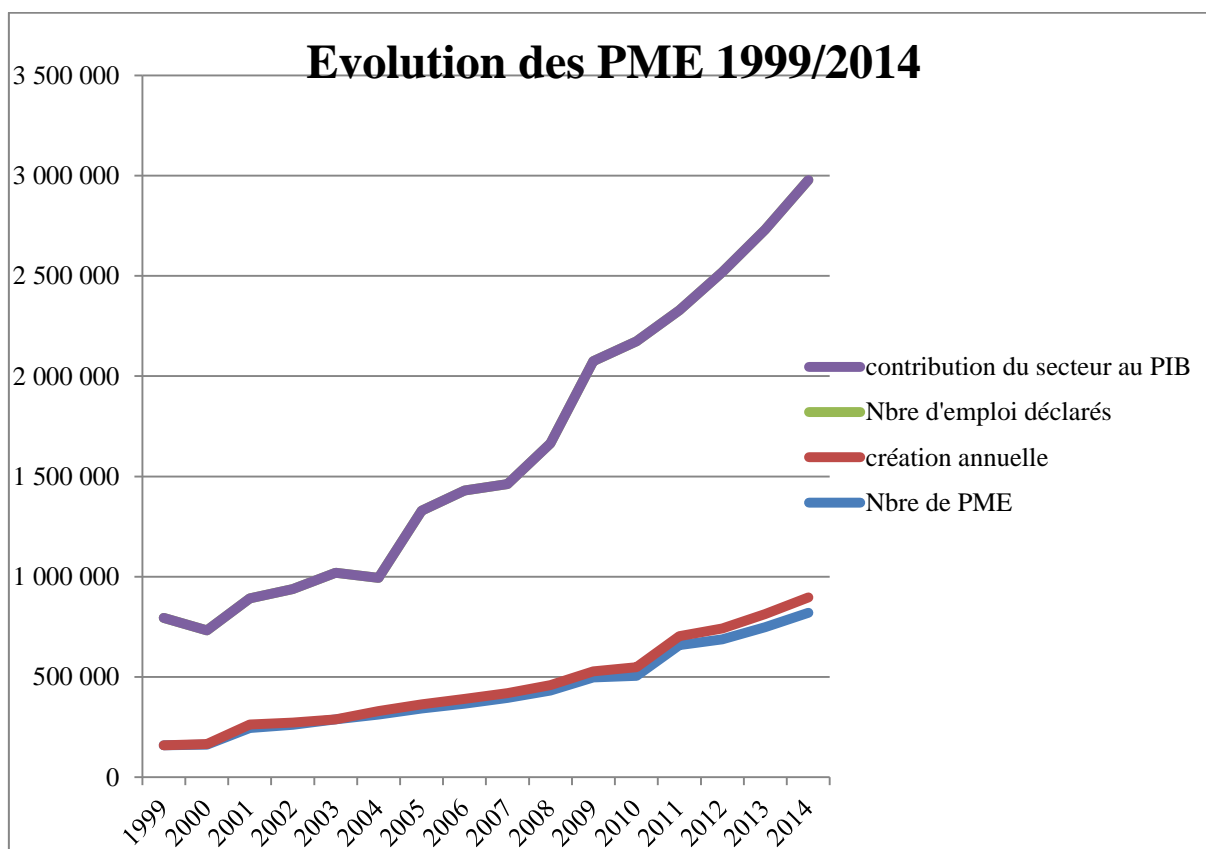
Depuis 2000, le pays profite d'une conjoncture économique favorable en raison de l'envol du prix des hydrocarbures, et l'Etat en profite pour réaliser une politique de grands travaux à travers un plan de relance économique et de soutien à la croissance, ainsi que divers Programmes de Promotion de la PME/PMI.

La politique de promotion de la PME se fixe comme objectifs, la sauvegarde, le renforcement et la modernisation des entreprises viables, mais aussi l'encouragement à la création de nouvelles entreprises sur des bases saines. Mais cette stratégie globale ne peut donner ses fruits que si elle s'appuie au préalable, comme le recommande le Conseil National Economique et Social (CNES) sur :

- L'étude approfondie du secteur de la PME afin d'identifier avec précision les forces et les faiblesses susceptibles de guider efficacement l'assistance et l'accompagnement.
- L'étude des opportunités d'investissement tant au niveau territorial que sectoriel afin d'identifier les avantages compétitifs internationaux et de mieux orienter la création de PME.
- L'identification des missions de l'ensemble des acteurs à impliquer dans la promotion de la PME ainsi que la définition de la nature de l'interaction qu'il y a lieu d'établir entre eux.

¹BENMERADI, (M) : «*Du développement et de la promotion de la PME en Algérie : une volonté politique et des mesures d'appui concrètes* », in revue : « *Le Garant* », N° 01, 1 avril 2011, p.4.

FigureN° 01: Evolution des principaux agrégats de la PME (Période 1999/2015)



Source: Document bulletin statistique du MIM, 1999-2015.

D'après ce tableau, on remarque une forte évolution de la PME durant la dernière décennie, le nombre de PME a connu lors de l'année 2003 un accroissement considérable avec une augmentation annuelle de 15 397 PME, un chiffre considérable par rapport aux années précédentes (10 447 en 2002), cela s'explique par la volonté des pouvoirs publics ayant mis en place les dispositifs nécessaires pour promouvoir la PME créatrice de valeur ajoutée, de richesse et d'emplois, effectivement, à fin 2015, 934 569 PME privées ont été déclarées, totalisant 2 371 552 emplois, l'analyse et le suivi de la démographie des PME dans ces différentes composantes, permettent de confirmer cet impact et ces effets positifs de la restructuration de l'économie nationale et des nombreux dispositifs de soutien, d'aide et d'accompagnement mis en place par l'Etat, en faveur de l'investissement, la contribution de ce secteur au PIB a atteint les 99.94% en 2015.

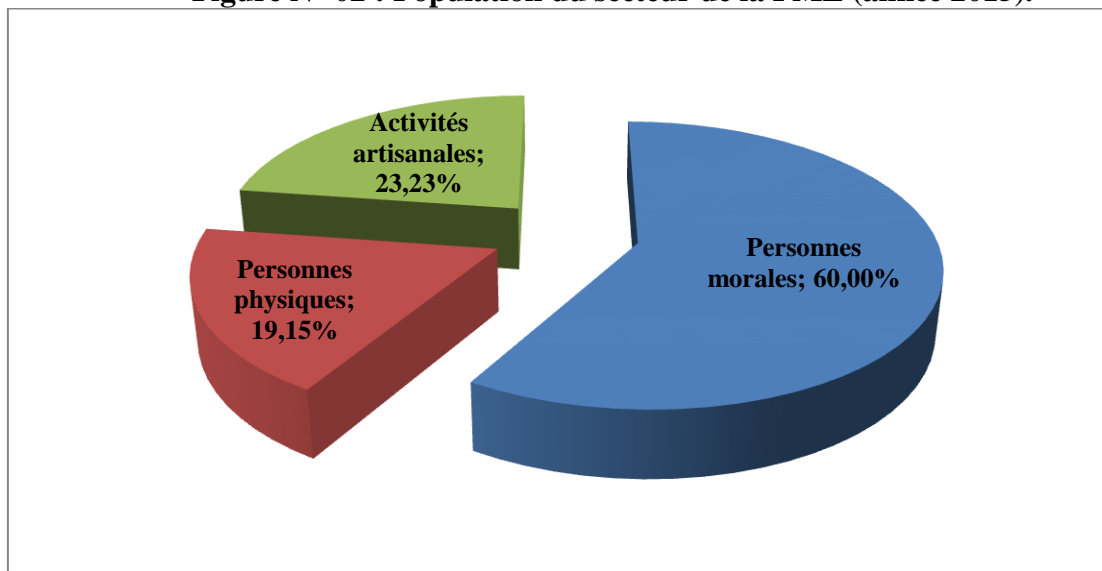
Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

Tableau N° 04 : Population globale des PME à fin 2011.

Nature des PME	Nombre de PME	Part (%)
▪ PME privées		
Personnes morales	537901	57,56%
Personnes physiques	178 994	19,15%
Activités artisanales	217 142	23,23%
S/Total 1	934 037	99,94%
▪ PME publiques		
Personnes morales	532	0,06%
S/Total 2	532	0,06%
TOTAL	934 569	100%

Source : Bulletin d'information statistique de la PME du ministère de l'industrie et des mines, N° 28, mars 2016, p.6.

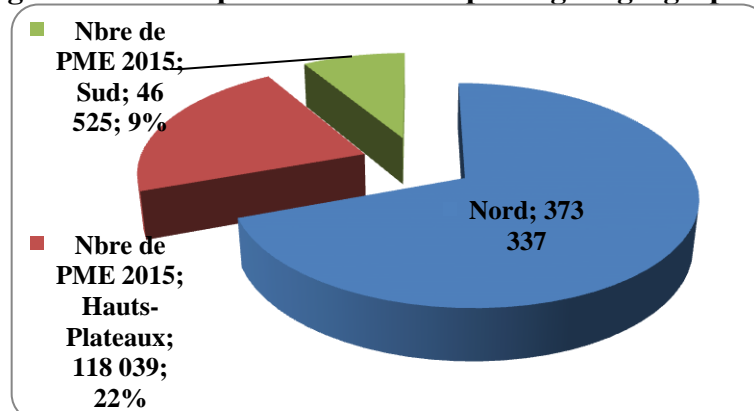
Figure N° 02 : Population du secteur de la PME (année 2015).



Source : Bulletin d'information statistique de la PME, N° 28, données mars 2015 du MIM, p.6

A la fin 2015, la population globale des PME, s'élève à 934 569 entités dont 60% sont constituées de personnes morales, le reste est constitué soit de personnes physiques (19.15%), soit d'entités artisanales (23.23%). On recense par ailleurs 572 entreprises de type PME qui relèvent du giron étatique.

Figure N° 03: Dispersion des PME par région géographique



Source : Bulletin d'information statistique de la PME, N° 28, données mars 2015 du MIM, p.15.

A la fin 2015, le nombre de PME est prédominant dans le Nord avec 373337 PME et un taux près de 69%, et à un degré moindre, dans les Hauts-plateaux avec un taux de 22%, ainsi que la région du Sud avec un taux de 9%.

1.2.4. Les difficultés rencontrées par la PME Algérienne :

Tableau N°05 : Les difficultés rencontrées par la PME Algérienne

Les contraintes liées au développement des PME.	Les contraintes liées à l'environnement des PME.
<ul style="list-style-type: none"> - Mode d'organisation et de gouvernance. - Faiblesse des fonds propres (sous-capitalisation). - Rentabilité et niveaux de performances. - Techniques de commercialisation. - Recherche développement et innovation : La faiblesse de l'investissement en recherche et développement et dans l'amélioration de la qualité. - Niveau technologique. - Procédures administratives complexes et longues. 	<ul style="list-style-type: none"> - La multiplicité des organes administratifs. - L'accès au foncier : plusieurs produits financiers restent méconnus par les entreprises Algériennes et la grande majorité ne cherche à se financer qu'auprès des banques. - Les relations avec les administrations fiscales et parafiscales. - L'informel. - Les difficultés d'accès aux débouchés et marchés à l'exportation. - Les dispositifs d'appui à la promotion des systèmes de qualité et à l'innovation.

Source : Direction d'études du suivi et évaluation des structures d'appui à la création des PME du MIM.

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

Section 2 : La Compétitivité des PME Algériennes :

Les pouvoirs publics ont mis en place une série de mesures pour consolider le secteur des PME pour le moderniser et l'entraîner vers de meilleurs niveaux de Compétitivité, et afin qu'il puisse s'adapter à un nouvel environnement très attractif, les PME doivent améliorer leur Compétitivité et reconstruire leur portefeuille d'activités. Une Compétitivité qui est mesurée par rapport à la qualité, à la pertinence et à l'efficacité des actions réalisées par les grandes entreprises, ces actions sont concentrées sur le métier de base de celles-ci tout en externalisant, essayant et sous-traitant les autres activités dans lesquelles elles n'excellent pas, en les confiant à d'autres partenaires plus spécialisés notamment les PME.

C'est dans cette optique, que nous allons définir dans cette section le concept de « Compétitivité », ses déterminants fondamentaux ainsi que les mesures incitatives pour une PME compétitive.

2.1. Concept de compétitivité :

La Compétitivité des entreprises est reflétée par la capacité de concevoir des produits compétitifs fondés sur le rapport qualité/prix. Les menaces de l'environnement extérieur conduisent les chefs des PME à se lancer dans un programme de Mise à Niveau afin d'obtenir une amélioration constante de la qualité de leurs produits et du bon fonctionnement de leurs organisations.

2.1.1. Pourquoi la compétitivité des PME ? :

- Un postulat universel : La PME privée contribue fortement à la croissance économique, à la création d'emplois et à l'augmentation de la valeur ajoutée.
- Des objectifs pour les PME : L'ouverture du marché Algérien à la concurrence (Accord d'association avec l'UE et prochaine adhésion à l'OMC), oblige les PME à se mettre à niveau, à renforcer leur Compétitivité et à développer leurs parts de marché sur le marché National d'abord et à l'international ensuite.
- Des objectifs pour l'Etat : l'amélioration de l'environnement des PME est un facteur de Compétitivité.

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

2.1.2. Définition de la Compétitivité :

Le concept de Compétitivité est depuis un quart de siècle, sujet à de nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles. Chacun des travaux présentés était d'un apport considérable à la compréhension des sources de l'excellence de certaines entreprises sur les marchés nationaux ou étrangers. Les conclusions de toutes ces études étaient fortement significatives puisqu'elles étaient appuyées par des observations empiriques et des fondements théoriques.

Toutefois, la majorité de ces recherches tendait à attribuer les raisons du succès à une source particulière et expliquait la Compétitivité de certaines entreprises par un seul facteur. Ce facteur pouvait être le prix ou les autres, l'abondance des inputs, l'organisation et un système de gestion efficace... Or quand il s'agit de saisir un phénomène aussi complexe que la Compétitivité, l'explication multicritère est la plus réaliste. Ce type de démarche qui s'apparente à l'analyse systémique, celle consacrée par Porter (1986)¹ à l'explication de la Compétitivité internationale, semble être la plus appropriée même pour comprendre des phénomènes autres qu'économiques, ou pour expliquer les sources du succès quand il y a une lutte, un concours ou une compétition. Un succès n'est jamais expliqué par un phénomène pris individuellement, mais par l'ensemble des phénomènes qui ont contribué à cette réussite. La Compétitivité est donc perçue comme un concept complexe, aux contours imprécis. Nous nous intéressons dans notre propos, plus directement à la Compétitivité des PME et des produits qu'elles offrent.

Ainsi Martinet a défini la Compétitivité comme étant : « L'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise Compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations »²

Une seconde définition avancée par Pascallon (1984) stipule : « Qu'une firme sera dite Compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à

¹ PORTER, (M) : *L'avantage concurrentiel*, éditions Inter, Paris, 1986, p. 123.

² MARTINET, (A) : *Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise*, éditions Economica, 1984, p. 45.

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

celle des concurrents »¹. Cette définition a aussi le mérite de lier l'entreprise au produit.

La plupart des définitions de la Compétitivité à cette époque-là insistaient sur les mêmes aspects : pour certains, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les devancer, pour d'autres, il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.

Actuellement, l'étude de la Compétitivité est à tous les niveaux, elle est la préoccupation de différents organismes internationaux, à savoir : Price water house Coopers Développement (2002), qui définit la Compétitivité comme étant : « La capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La Compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle Compétitivité »².

La « Compétitivité » peut être définie aussi comme : « un avantage de l'entreprise face à ses concurrents sur les marchés nationaux ou internationaux : c'est la capacité de vendre les produits de manière profitable. Pour être Compétitive, une entreprise doit offrir de meilleurs prix ou des produits de meilleure qualité (ou un meilleur service) que ses concurrents.

La signification a été étendue à des économies entières, et donc la Compétitivité est synonyme de la bonne performance d'une économie par rapport à d'autres.

Une bonne performance peut signifier croissance économique, réussite en ce qui concerne les exportations et meilleurs statuts socio-économiques de la population.

2.1.3. Les déterminants fondamentaux de la Compétitivité :

Les principaux facteurs qui déterminent la Compétitivité de la PME sont :

- Les divergences du point de vue technologiques ou richesses naturelles.
- Les rendements d'échelle.
- Les distorsions de prix.

¹ PASCALLON, (P) : *L'assurance qualité facteur de compétitivité ?*, éditions Economica, 1984, p. 33.

² Pricewaterhouse Coopers Développement : « *Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises des services rendus à l'industrie* », 2002, (disponible à l'adresse : <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>).

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

- Politiques publiques.

2.1.4. Les mesures incitatives pour une entreprise Compétitive :

Les nations qui entreprennent d'adhérer à des zones de libre-échange cherchent à élargir l'accès de leurs entreprises à des marchés nouveaux, tout en redoutant la concurrence étrangère sur les marchés locaux. La solution de cette quadrature réside dans la promotion de la Compétitivité des PME et du système productif au sens large comme clé majeure pour affronter la concurrence. Dans ce contexte il est essentiel de réaliser de façon systématique une série de diagnostics des systèmes productifs, au niveau macro et méso. Au niveau micro, il s'agira d'initier une démarche que seule la PME pourra entreprendre.

Ces diagnostics et évaluations vont, d'une façon générale, toucher transversalement tous les domaines :

- Evaluation des forces et faiblesses des PME.
- Identifications des actions susceptibles d'améliorer les performances.
- Mesures et planning des résultats visés.
- Impact et évaluation des politiques industrielles.
- Résultat des réformes de politiques.
- Rôle de l'Etat (incitation, régulation, accompagnement, programme pilote, concertation, délégation etc....).

2.1.5. L'impact de la Compétitivité :

L'atteinte de la Compétitivité d'une PME est certes un challenge, mais indispensable pour assurer sa survie dans un marché très dynamique, en effet elle permet :

- La préservation des capacités productives des PME.
- Le renforcement des structures d'appui et d'accompagnement.
- Un secteur PME fort et compétitif.
- Une alternative de développement hors hydrocarbures.
- Un positionnement stratégique à l'international et une capacité d'exportations avérée.
- Un environnement attractif et compétitif.

« L'externalisation, le délestage, l'essaimage et la sous-traitance sont une forme stratégique

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

permettant à la grande entreprise d'accélérer sa croissance, accompagnée par une création accrue de richesses et d'emplois, et à la Petite et Moyenne Entreprise de mettre en œuvre des stratégies pour assurer sa survie dans un environnement concurrentiel en étant plus Compétitive ».

2.2. Les moyens de compétitivité des PME :

Les PME disposent de plusieurs outils pour améliorer leur compétitivité et gagner des parts de marchés et faire face à la forte concurrence actuelle.

2.2.1. La planification des activités :

L'un des principaux objectifs d'une entreprise est sa pérennité sur le marché. Pour se développer une entreprise doit posséder deux fonctions, celle qui organise le métier de l'entreprise, et celle qui permet une réelle flexibilité afin de pouvoir s'adapter au mieux aux différents changements nécessaires.¹ En effet, pour favoriser sa croissance les PME doivent planifier leurs activités afin d'optimiser les atouts stratégiques et opérationnels présents au sein de l'entreprise. La planification peut se définir comme étant un processus de sélection continue des actions propres à affronter les changements du milieu environnant d'une manière avantageuse pour l'entreprise.²

Elle permet de fournir le support structurel nécessaire à la réalisation des objectifs ou à la mise en œuvre des plans. La planification a donc pour vocation de définir les tâches et de les articuler entre elles afin d'atteindre un objectif.¹⁶¹ Il apparaît nettement que la compétitivité des PME passe forcément sur une planification stratégique de leurs activités. De nombreuses PME n'intègrent pas cette vision stratégique de la planification dans leur recherche de compétitivité. Plusieurs d'entre elles n'étaient pas leurs activités et leurs objectifs sur une certaine période afin de prendre en compte les mutations survenues dans l'environnement, et maîtriser les écarts entre les réalisations et les objectifs. Plusieurs PME Algériennes notamment celles opérant dans la production et la commercialisation interviennent dans le marché sans planifier leurs activités. La planification stratégique est en effet, un outil important dans la compétitivité des PME car elle permet de maîtriser les coûts de production et de concentrer les efforts de l'entreprise dans l'atteinte des objectifs par l'amélioration de l'organisation interne des PME. La maîtrise des coûts issue de la planification favorise la

¹ Hervé GHANNAD, *La Stratégie d'Entreprise*, p. 58.

² Michael I. KAMI, *Fécondité de la planification d'entreprise*, Tendances actuelles, Paris 1976, p. 161.

Chapitre II :Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

compétitivité par les prix qui deviennent concurrentiels du fait de la diminution des coûts de production, de même que la planification développe la capacité d'innovation des PME.

2.2.2.L'innovation :

Dans un contexte de forte concurrence, les PME doivent développer de nouveaux produits pour davantage gagner des parts de marché. Elles ont en effet l'avantage de se trouver à proximité de leurs marchés, pouvant même à travers l'observation mieux appréhender les besoins de leurs consommateurs. L'innovation apparaît comme une arme importante de l'attaque concurrentielle permettant à une entreprise de prendre une avance technologique ou commerciale sur ses concurrents. En effet, « la nouveauté fait vendre »¹ et de nombreuses PME doivent intégrer cet aspect pour se pérenniser, notamment celle opérant dans le domaine industriel, agroalimentaire, ou dans les services.

Le développement de l'innovation n'est pas perceptible au sein de la plupart des PME Algériennes. En effet, la mise en œuvre des nouveaux produits nécessite des moyens importants, ainsi qu'une forte implication de l'ensemble des atouts de l'entreprise dans le processus de recherche et développement. De plus l'absence des services de recherche et développement au sein des PME ne facilite pas la mise en œuvre des innovations. Il faut cependant noter que l'innovation ne concerne pas seulement le développement des nouveaux produits, mais peut porter sur le packaging, les modes de distribution, le marketing et la communication, le management. Il convient pour les PME de choisir parmi ces moyens ceux les plus adaptés à ses moyens pour pouvoir différencier son offre avec celle des concurrents.

2.2.3. La diversification :

La diversification des activités ou des produits d'une entreprise consiste à intégrer de nouveaux métiers dans le domaine d'activité stratégique de l'entreprise afin de trouver de nouvelles opportunités de croissance.² Les PME africaines dans l'ensemble diversifient peu leurs produits du fait de leur faiblesse technologique et de leurs modestes moyens de financement,³ et doivent disposer des forces adéquates pour leur développement dans ces nouveaux secteurs. La diversification des activités des PME permet à ces dernières de trouver de nouveaux marchés et de s'écarter d'un secteur d'activité concurrencé par une

¹ Hervé GHANNAD, Op.cit, p. 106

² Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, op cit, p. 58

³ David FONGANG, op cit. p. 105

Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

multinationale. . En effet, les PME possèdent trois grandes approches de diversification selon leurs secteur activités et leurs moyens à savoir¹ :

- **La diversification concentrique** : elle consiste à introduire de nouvelles activités permettant des synergies en termes de technologie ou de marketing, même si elle s'adresse à de nouveaux segments de marchés.
- **La diversification horizontale** : il s'agit d'introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire la même clientèle, même si elles n'ont pas de rapport avec le métier actuel au plan de la technologie.
- **La diversification par conglomérat** : elle consiste quant à elle à introduire de nouvelles activités destinées à de nouvelles couches de clientèle, ces activités n'ayant que peu de rapport avec la technologie, la gamme ou la clientèle existante.

Dans le contexte actuel de forte concurrence, les PME Algériennes de tous les secteurs doivent intégrer cette politique de diversification pour espérer maintenir ou accroître leur chiffre d'affaire. Il s'agit pour elles d'intégrer le mode de diversification le plus adapté à la spécification de l'entreprise, car la diversification permet aux PME d'être présentes sur plusieurs marchés et de diversifier ainsi les risques liés aux mutations de l'environnement.²

2.2.4. La différenciation et la spécialisation :

Les entreprises disposent de plusieurs stratégies de compétitivité pour se développer dans un environnement concurrentiel, à savoir la domination par les coûts, la différenciation et la concentration.³ La différenciation permet à une entreprise de développer des produits distincts et plus performants que ceux de ses concurrents sur des critères valorisés par une grande partie du marché. Les critères de différenciation portent ainsi sur des compétences dans le domaine de la recherche et développement, du design, du contrôle de qualité et du marketing.⁴ La différenciation doit permettre aux PME Algériennes de proposer des produits adaptés aux attentes de leurs clients, par une spécialisation des biens et services offerts sur leurs marchés. En effet, la spécialisation permet aux petites entreprises de concentrer leurs efforts financiers et les compétences managériales et technologiques pour offrir un produit adapté aux attentes des consommateurs. Il s'agit de la prise en compte par les entreprises des attentes des consommateurs et d'adapter la production des biens et services à ces exigences.

¹ Philip KOTLER et Bernard DUBOIS, op cit, p.408

² Pierre BAUMARD, *Analyse stratégique*, Dunod, Paris 2000, P. 142

³ Michael PORTER, *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris 1982, p.86

⁴ Ibid

Chapitre II :Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

des modes de consommation des populations. La différenciation ne porte pas seulement sur de nouveaux produits mais peut également intégrer le conditionnement des produits des PME, qui fait largement défaut aux PME camerounaises du secteur agroalimentaire par exemple. En effet, le conditionnement des produits affecte fortement leur design, qui constitue pourtant le premier et le plus efficace moyen de communication face aux clients. Les PME Algériennes doivent alors dans un environnement très concurrentiel adapter un marketing opérationnel pour développer leurs activités et gagner des parts de marché.

Chapitre II :Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes

Conclusion :

Dans ce chapitre, une analyse détaillée a été entreprise avec l'objectif de mieux appréhender le sens d'une PME Compétitive dans une économie en pleine évolution.

Cependant, dans un contexte de mondialisation accrue de l'économie la situation impose aux PME Algériennes la modernisation du style de management, où les modalités de création de richesse et de la valeur ont changés radicalement : l'environnement productif, le management des connaissances et les compétences sont devenus des facteurs fondamentaux et stratégiques.

Chapitre III :
Etude de cas Algex

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

Un ensemble d'institutions, d'organismes et de programmes est mis en place depuis le début des années 1990, en vue d'assurer la promotion et le développement de la PME en Algérie.

Au cœur du dispositif de soutien au commerce extérieur algérien, l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) joue un rôle très important dans ce domaine.

Dans ce chapitre, nous allons procéder dans la première section à une présentation de l'ALGEX de son historique, ses missions, son organisation juridique, et ses différentes structures, nous détaillerons dans la deuxième section le déroulement de l'enquête afin de répondre à notre question de recherche, soit l'étude de cas. La troisième section sera consacrée à la présentation des résultats de l'enquête que nous avons effectuée sur le terrain.

Nous avons choisi l'ALGEX en raison de l'importance qu'elle donne à la promotion des exportations et ainsi que son pouvoir à donner quelques éléments de réponse à notre problématique.

Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil :

1.Présentation de l'ALGEX :

Les autorités algériennes ont décidé de créer un autre organisme pour remplacer celui qui était en place, c'est-à-dire PROMEX (Office National de Promotion des Exportations), par ALGEX (Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur).

PROMEX avait pour mission la promotion du commerce extérieur mais elle manquait de moyens matériels et de ressources humaines, en plus de ces prérogatives qui étaient limitées.

Alors qu'ALGEX placée sous la tutelle du ministère du commerce, avait été dotée de moyens et missions plus large et à même de participer à la promotion et au développement des exportations algériennes hors hydrocarbures.

- **Un outil didactique pour les acteurs du commerce extérieur :**

Alex organisme périodiquement, au profit des intervenants du commerce extérieur des :

- Séminaires ;
- Journées d'études et d'information ;
- Ateliers spécialisés.

- **Un ensemble de réseaux et de bases de données spécialisées :**

L'accès à l'information est disponible et gratuit à partir de l'espace approprié à cet effet au niveau de la médiathèque.

- **Une bibliothèque et une salle de lecture et de documentation :**

Accessible quotidiennement à toute entreprise ou chercheur en enquête d'information sur les méthodes extérieures.

Ce service dispose d'un fonds de documentaire riche et varié comprenant des répertoires, des annuaires, des études de marchés, des périodiques et des ouvrages.

Une équipe qualifiée vous assiste dans votre recherche.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

- **Des structures d'accueil dans un cadre agréable :**
 - ✓ Salle de conférence de 300 places dotée de moyens audiovisuels ;
 - ✓ Salles de réunions ;
 - ✓ Salles de formation ;
 - ✓ Un hall d'exposition.

2. Historique et naissance d'ALGEX :

L'agence **ALGEX** est une entreprise publique administrative placée sous tutelle du ministère du commerce dotée d'une personnalité morale et d'une indépendance financière.

Créée par le décret exécutif N° 04-174 du 12/06/2004, en application des deux articles 19 et 20 de l'ordonnance N° 03-04 daté du 19/07/2003 relative aux opérations d'importations et d'exportations de marchandises.

Afin de promouvoir les exportations hors hydrocarbures, ALGEX a été mise en place et cela sera fait grâce à l'accompagnement des entreprises exportatrices, en les conseillant en matière d'opérations commerciales à l'international.

ALGEX est devenue une des priorités des pouvoirs publics puisque selon les statistiques annuelles de l'économie algérienne. Celle-ci dépend à 96.98% des recettes provenant de la vente des hydrocarbures.

3. Missions et activités d'ALGEX :

ALGEX est un organisme de promotion du commerce extérieur et plus particulièrement des exportations hors hydrocarbure, dans ce cadre-là, ses principales missions consistent à :

- ✓ Mettre à la disposition des opérateurs économiques des informations de type commerciales (statistiques d'importation de produits références précises d'opérateurs...), ou réglementaires (références des textes législatifs et réglementaires des procédures et facilitations particulières...).
- ✓ Ecouter les doléances des opérateurs pour les conseiller sur les meilleurs moyens à mettre en œuvre pour conduire leurs opérations d'exportation ;

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

- ✓ Préparer, avec l'assistance de la Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX) et du Ministère du commerce, la participation des opérateurs économiques aux foires et à l'étranger ;
- ✓ Etablir des protocoles de coopération avec les offices de promotion du commerce extérieur étrangers, pour les échanges d'informations statistiques et réglementaires, pour l'organisation des stages et des formations de courte durée ;
- ✓ Gérer les bases de données pour une meilleure reconnaissance et une meilleure gestion des flux de commerce extérieur à l'importation ;
- ✓ Organiser des journées d'études, des séminaires, des ateliers et des rencontres d'affaires afin de donner aux opérateurs économiques l'occasion de débattre de leurs problèmes et de leur apporter des solutions d'ALGEX, ainsi qu'à permettre la création des réseaux d'affaires à l'exportation ;
- ✓ Gérer l'octroi des subventions afin d'encourager l'exportation hors hydrocarbures grâce aux Fond Spécial de Promotion des Exportations (FSPE).

Les deux subventions octroyées sont relatives :

- Aux frais de participations aux foires à l'étranger à raison de 65% lorsqu'il s'agit d'une foire figurant au programme annuel officiel et de 35% lorsqu'il s'agit d'une manifestation commerciale qui ne fait pas partie de la liste officielle ;
- Aux couts de transport, transit et de manutention, à hauteur de 25%.

Par ailleurs, l'agence ALGEX ambitionne de contribuer à l'internationalisation des entreprises algériennes à travers l'assistance aux entreprises dans les domaines de la mise à niveau, de la qualité, des normes, de la labellisation, de la certification, de la logistique, de l'établissement de plan à l'exportation, des formations des personnels des entreprises aux techniques d'exportations ainsi que la promotion des produits sur les marchés étrangers.

Afin de réaliser ses missions, ALGEX dispose d'un programme de travail qui comprend les volets de l'information commerciale et réglementaire, les études de marchés, la participation à la mise en place de chaînes logistiques pour faciliter les opérations d'exportation, le conseil et l'accompagnement des entreprises sur le terrain.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

4. l'organisation juridique d'ALGEX :

L'organisation d'ALGEX a été faite selon les directives de l'arrêté international du 30 juillet 2005 portant l'organisation de l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX).

4.1. Conseil d'orientation :

Le premier ministre préside le conseil qui administre l'agence, les autres membres de ce conseil sont :

- ✓ Ministre chargé des affaires étrangères ;
- ✓ Ministre chargé du commerce ;
- ✓ Ministre chargé des finances ;
- ✓ Ministre chargé des transports ;
- ✓ Ministre chargé des douanes ;
- ✓ Président de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie ;
- ✓ Président de la chambre algérienne de l'agriculture ;
- ✓ Président de la chambre algérienne de l'artisan et des métiers ;
- ✓ Président de la chambre algérienne de la pêche et de l'agriculture ;
- ✓ Des représentants de l'association des exportateurs ;

La ligne de conduite de cette agence est tracée par ce conseil et ce, à travers les directives suivantes :

1. Approbation sur le programme annuel d'ALGEX ;
2. Tenir le bilan et les comptes annuels d'ALGEX ;
3. Les résultats et les activités d'ALGEX ;

4.2. Directeur général :

La nomination du directeur général est faite par décret présidentiel. Il est responsable de la gestion de l'agence et ce dans le cadre institutionnelle suivant la réglementation prévue dans le décret exécutif de création de l'agence.

Ses prérogatives :

- ✓ La préparation du bilan annuel de l'agence et sa présentation au conseil de l'orientation ;
- ✓ La gestion du budget dans les conditions dictée par la législation en cours ;

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

- ✓ Une bonne gouvernance en matière de la ressource humaine ;
- ✓ Il signe les marchés ainsi que les accords et conventions liées aux fonctions de l'agence ;
- ✓ Prépare le projet du règlement intérieur de l'agence et 1° présente au conseil d'orientation ;
- ✓ Prépare les travaux du conseil d'orientation ;
- ✓ Il anime et coordonne les activités des bureaux des représentants de l'agence à l'étranger.

5. les différentes structures de l'agence d'ALGEX :

5.1.Secrétaire général :

Il prend en charge toutes les tâches qui lui seront confiées par le directeur général et, de ce fait, il assistera ce dernier dans la gestion des activités de l'agence.

5.2.Autres structures :

- ✓ La direction d'analyse des marchés ;
- ✓ La direction d'analyse des produits ;
- ✓ La direction des services spécialisés ;
- ✓ La direction de la formation, de la coopération et de la documentation ;
- ✓ La direction de l'information et de la communication ;
- ✓ La direction de l'administration et des moyens ;
- ✓ La direction des stratégies et programmes.

Il s'agit là sept (07) directions qui composent l'agence nationale pour la promotion du commerce extérieur.

Ce qui va suivre sera la présentation de chacune de ces directions.

5.2.1.la direction d'analyse des marchés :

L'analyse de la politique économique et commercial des pays cibles est la mission de cette direction, elle est organisée en trois sous directions :

- ✓ Sous-direction de l'analyse des marchés de l'Afrique et Pays Arabe ;
- ✓ Sous-direction de l'analyse des marchés de l'Europe et l'Amérique du nord ;
- ✓ Sous-direction de l'analyse des marchés de l'Amérique latine et de l'Asie.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

5.2.2.la direction d'analyse des produits :

Les missions de cette direction sont :

- ✓ Choisir les produits qui sont aptes à être dans la politique de la promotion des produits exportés ;
- ✓ Participer à la politique de la promotion des exportations hors hydrocarbures ;
- ✓ Développer les stratégies « produits-marchés » ;
- ✓ Proposer plusieurs formes d'appuis aux produits agricoles, alimentaires et de pêches aquatiques apte à être exporter ;
- ✓ sélectionner les produits industriels capables d'être exporter

Trois (03) sous directions composent cette direction, il s'agit de :

- ✓ Sous-direction de l'analyse des produits agricoles ;
- ✓ Sous-direction de l'analyse des produits industriels ;
- ✓ Sous-direction de l'analyse des produits l'artisanat du tourisme et des services.

5.2.3.la direction des services spécialisées :

Ses missions sont :

- ✓ Apporte des suggestions dans le but d'accroître et augmenter la concurrence entre les produits nationaux à travers l'amélioration des conditions d'appuis de la logistiques d'exportation ;
- ✓ Apporter des dispositions dans le but d'améliorer le financement et l'assurance des produits exportés ;
- ✓ Prévoir le danger et les obstacles qui surviennent lors de l'exportation et proposer éventuellement des solutions appropriées.

Cette direction est organisée en trois (03) sous directions :

- ✓ sous-direction de la logistique à l'export ;
- ✓ sous-direction des politiques de financement et d'assurance ;
- ✓ sous-direction de la qualité d'emballage et la certification.

5.2.4.la direction de la formation, de la coopération et de la documentation :

Elle a pour missions et rôles de :

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

- ✓ développer les relations avec les entreprises étrangères ;
- ✓ traduire les documents nécessaires aux entreprises ;
- ✓ préparer les brochures et la documentation relatives aux séminaires organisés au sein d'ALGEX ;
- ✓ proposer des formations aux cadres d'entreprises et aux organismes nationaux et étrangers ;
- ✓ prendre en charge toutes les demandes en matière de recherche et documentation liées au commerce international.

Quatre (04) sous directions forment cette direction :

- ✓ sous-direction de la coopération ;
- ✓ sous-direction de la formation ;
- ✓ sous-direction de la documentation et de la recherche documentaire ;
- ✓ sous-direction des publications et de la traduction.

5.2.5.direction de l'administration et des moyens :

Ses missions sont :

- ✓ préparer le budget de la gestion d'ALGEX ;
- ✓ régler les litiges administratifs et juridiques ;
- ✓ gérer l'enveloppe budgétaire complémentaire de l'agence ;
- ✓ garantir la bonne exécution du plan de la sécurité et l'hygiène des locaux ;

Elle est organisée en trois (03) sous directions :

- ✓ sous-direction du personnel ;
- ✓ sous-direction des finances ;
- ✓ sous-direction des moyens généraux.

5.2.6.la direction des stratégies et des programmes :

Ses missions sont :

- ✓ analyser les politiques et stratégies liées aux commerce international ;
- ✓ analyser les importations d'une façon générale ;

Cette direction est organisée en cinq (05) sous directions :

- ✓ sous-direction des stratégies de promotion des exportations ;
- ✓ sous-direction de l'analyse des importations ;

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

- ✓ sous-direction des défenses commerciales ;
- ✓ sous-direction des études prospectives et de la veille économique ;
- ✓ sous-direction de la synthèse et du suivi du programme.

Section 02 : Le déroulement de l'enquête :

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses et afin de réaliser la présente étude, on a eu recours à la collecte des données nécessaires.

L'objectif de cette section est de présenter notre étude empirique sur les facteurs de succès du processus d'internationalisation des PME Algériennes , tout d'abord il s'agit de présenter la méthodologie de notre recherche, puis le processus de collecte des données et la présentation des résultats, pour enfin il sera élaboré une analyse des résultats collectés.

2.1.La présentation de la méthodologie de recherche :

Dans cette partie nous allons présenter l'étude et l'outil de recueil des informations que nous avons choisis pour mener notre recherche et nous avons présenté les objectifs de choix de cette technique

2.1.1 Le choix de l'étude :

Une étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Elles sont donc faites par sondage.

De plus notre recherche vise à identifier les facteurs de succès qui permettent aux PME Algériennes d'œuvrer dans les marchés internationaux, cela implique donc de se rapprocher des dirigeants des entreprises en question, ce qui nous offre un échantillon considérable.

Toutes ces raisons expliquent notre choix de réaliser une étude quantitative.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

2.1.2 .Outil de recueil des données :

Après avoir établi une revue de la littérature, nous nous sommes engagés dans une étude exploratoire auprès des petites et moyennes entreprises Algériennes dans divers secteurs d'activités que nous avons souhaités variés.

La revue de la littérature a donné lieu à l'établissement d'un questionnaire mis en test lors de la phase exploratoire de notre étude.

Ce questionnaire a été administré auprès d'un échantillon basé sur 60 PME exportatrices.

2.1.3 .La description du questionnaire :

Un questionnaire est un ensemble de questions construit dans le but d'obtenir l'information correspondant aux questions de l'évaluation.

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation.

Les enquêtes combinent souvent deux formes de questionnaire, avec une dominante de questions fermées et des questions ouvertes, plus riches mais aussi plus difficiles à traiter statistiquement.

Nous exposerons un questionnaire composé de 100 exemplaires distribués aux dirigeants des PME Algériennes exportatrices et nous avons pu avoir des réponses au près de 60 entre eux (questionnaire en annexe N01°).

- **Les principales catégories de question :**

Le questionnaire se compose de 22 questions regroupées comme suivant :

- Les neuf premières questions sont consacrées à la présentation de l'entreprise (nom, statut , année de fondation, domaine d'activité) ainsi que les caractéristiques des dirigeants (sexe, âge, niveau d'instruction ,diplômes obtenus).
- Les questions de 10 à 15 sont consacrées aux facteurs de succès liées à l'entreprise.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

- Les questions de 16 à 21 sont consacrées aux facteurs de succès liées à l'environnement.

Section03 : Interprétation et analyse des résultats :

La méthode choisie est la méthode appelée « le tri plat ». C'est une méthode classique dont l'objet est de résumer et synthétiser les données brutes du questionnaire, c'est-à-dire calculé les pourcentages des questions l'une après l'autre.

3.1.Le traitement des résultats :

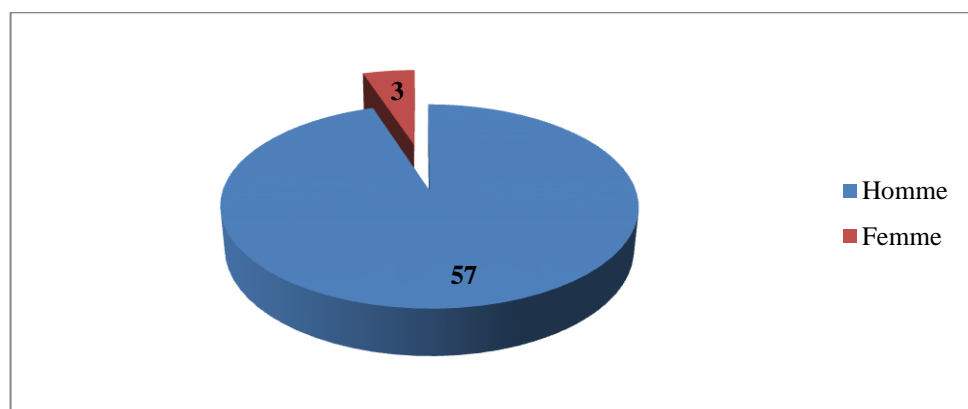
1- Question 01 : Sexe du dirigeant ?

Tableau N°6 : sexe des dirigeants interrogés

Sexe	Fréquences	Pourcentage %
femme	3	5 %
homme	57	95 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°4 : sexe des dirigeants interrogés



Source : élaborée par nous même

Selon le sondage effectué, 95% des dirigeants questionnés sont des hommes et seulement 5 % d'eux sont des femmes. Ce pourcentage représente 3 femmes qui exercent leur activité dans le domaine de l'artisanat.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

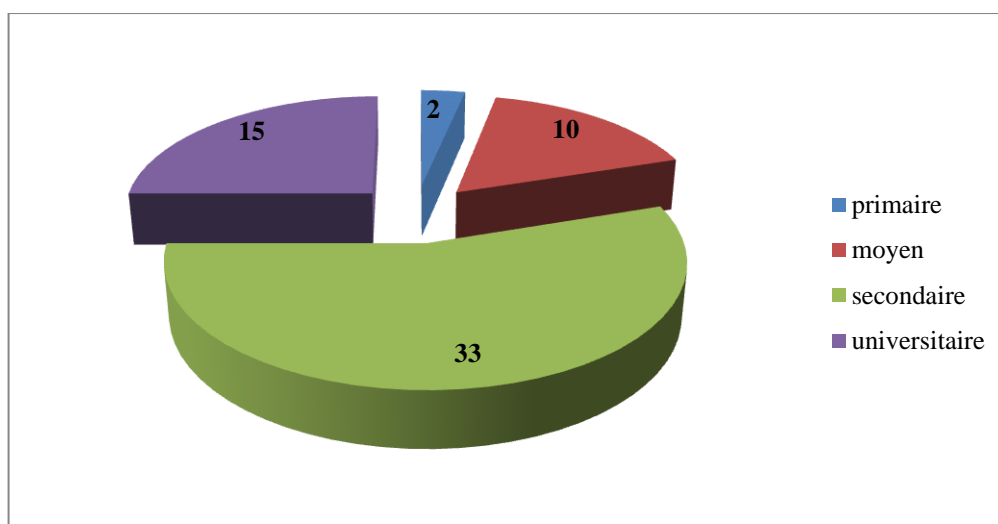
2- Question 02 : Niveau d'instruction ?

Tableau N°7 : Niveau d'instruction des dirigeants interrogés

Niveau d'instruction	Fréquences	Pourcentage %
primaire	2	3.33%
moyen	10	16.66%
Secondaire	33	55 %
universitaire	15	25 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°5: Niveau d'instruction des dirigeants interrogés



Source : élaborée par nous même

Sur 60 dirigeants que nous avons interrogés, on remarque que 55% d'entre eux ont un niveau secondaire, 25% ont un diplôme universitaire, 16.66% ont un niveau moyen et 3.33% ont un niveau primaire.

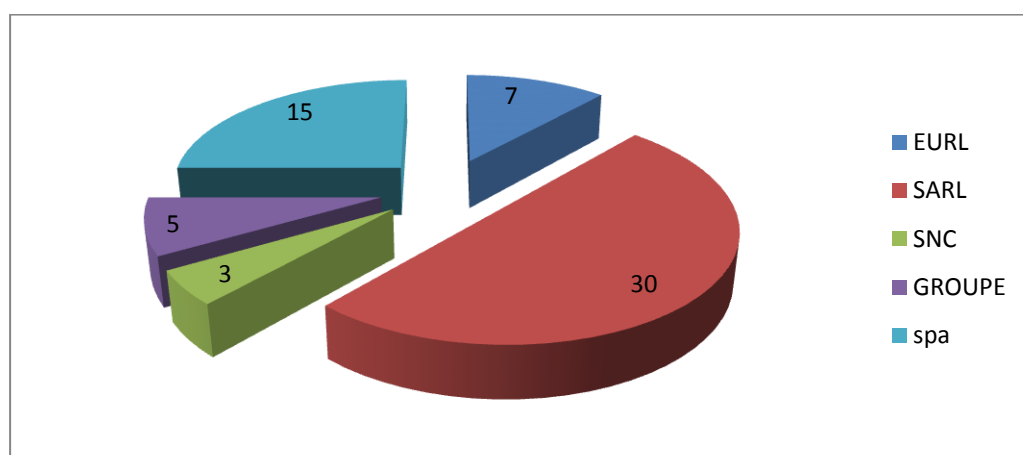
3- Question 03 : Quel est le statut de votre entreprise ?

Tableau N°8 : statut des entreprises interrogées

Statut de l'entreprise	Fréquences	Pourcentage %
SARL	30	50%
EURL	7	11.66%
SPA	15	25%
SNC	3	5 %
Groupe	5	8.33%
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°6 : statut des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

D'après les résultats analysés, on constate que la moitié des entreprises sont des SARL avec un taux de 50% tant dit que les SPA représentent 25% de la population,

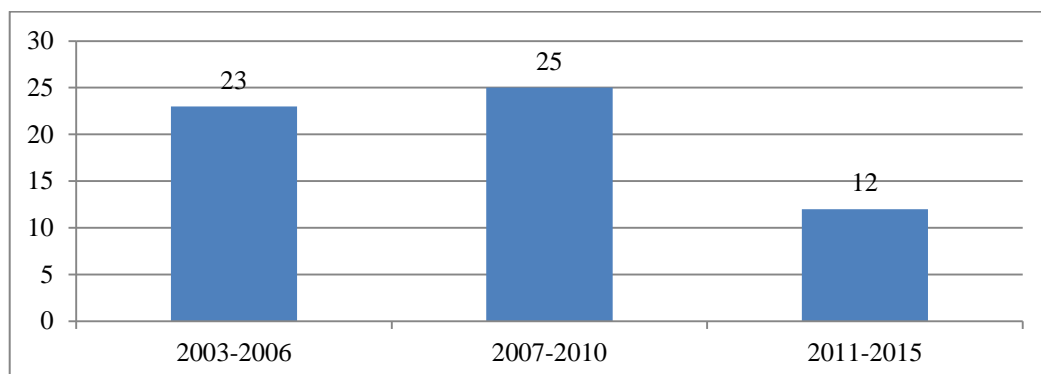
4- Question 04 : Année de fondation de votre entreprise ?

Tableau N°09: Année de fondation des entreprises interrogées

Année de fondation	Fréquences	Pourcentage %
De 2003 à 2006	23	38.33%
De 2007 à 2010	25	41.66%
De 2011 à 2015	12	20 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°07: Année de fondation des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

En analysant ces résultats on constate que toutes les entreprises ont une expérience de 4 ans au minimum. 38.33% d'entre elles ont entre 9 et 12 ans d'existence. 41.66 % existent depuis 5 à 8 ans. 20 % d'entre elles sont nouvellement créés.

5- Question 5 :Nombre d'employés actuels ?

Tableau N°10 : Nombre d'employés des entreprises interrogées

Nombre d'employés	Fréquences	Pourcentage %
Entre 1 et 9	39	65%
Entre 9 et 49	16	26.66%
Entre 50 et 250	5	8.33%
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°08: Nombre d'employés des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

En prenant en compte les critères posés par la loi d'orientation qui définit la PME Algérienne. On remarque que la majorité des entreprises questionnées sont des TPE (très petites entreprises) avec un taux de 65%, 26.66% sont des petites entreprises et 8.33% sont des moyennes entreprises.

6- Question 06 : Domaines d'activités ?

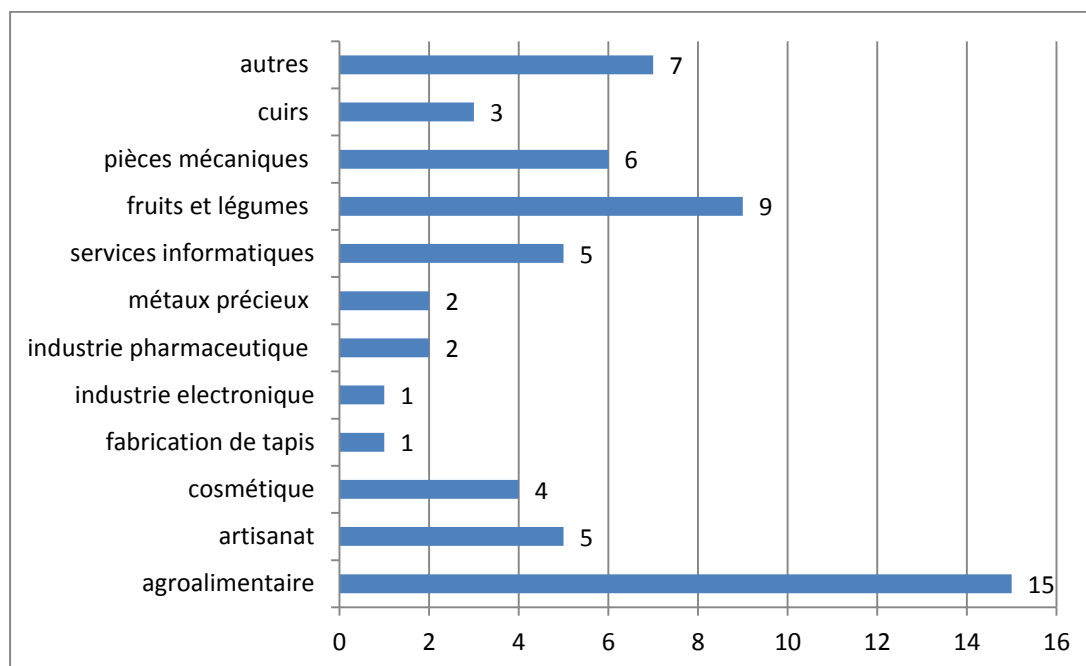
Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

Tableau N°9 : Domaines d'activités des entreprises interrogées

Domaine d'activité	Fréquences	Pourcentage %
Cuir	3	5%
Pièces mécaniques	6	10%
Fruits et légumes	9	15 %
Services informatiques	5	8.33%
Métaux précieux	2	3.33 %
Industrie pharmaceutique	2	3.33%
Industrie électronique	1	1.66%
Fabrication de tapis	1	1.66%
Cosmétique	4	6.66%
Artisanat	5	8.33%
Agroalimentaire	15	25%
Autres	7	11.66%
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°9 : Domaines d'activités des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

D'après les résultats analysés, on constate que la majorité des PME exercent leur activité dans le domaine agroalimentaire avec un taux de 25%, sans compter les 15 % qui sont dans les fruits et légumes. Le reste des PME sont présentes dans des domaines variés.

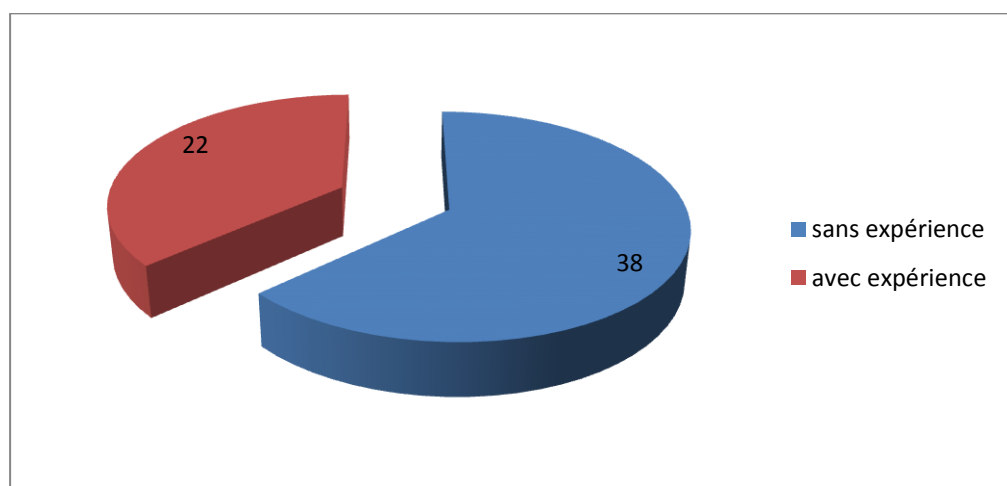
7- Question 7 : Quel était votre niveau d'expérience dans le secteur d'activité au moment de la création de votre entreprise ?

Tableau N°12 : niveau d'expérience dans le secteur d'activité des entreprises interrogées

Niveau d'expérience	Fréquences	Pourcentage %
Sans expérience	38	63.33%
Avec expérience	22	36.66 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°10 : niveau d'expérience dans le secteur d'activité des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

On remarque que 63.33% des PME interrogées se sont directement lancées dans leur domaine d'activité sans avoir une expérience préalable. Contrairement au 36.66% de notre échantillon qui avait déjà de l'expérience dans le secteur d'activité.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

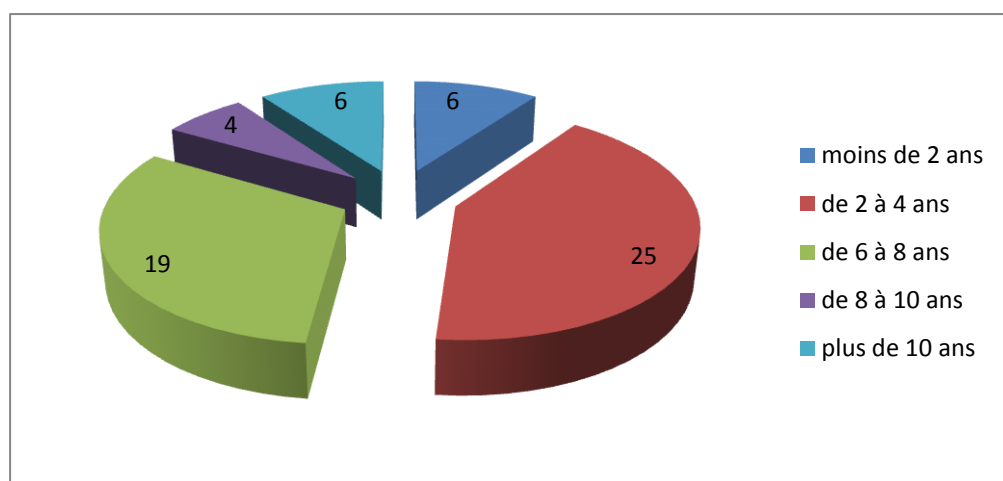
8- Question 08 : Depuis combien de temps exercez-vous votre activité à l'international ?

Tableau N°13: l'expérience à l'international des entreprises interrogées

	Fréquences	Pourcentage %
Moins de 2 ans	6	10%
De 2 à 4 ans	25	41.66%
De 6 à 8 ans	19	31.66%
De 8 à 10 ans	4	6.66%
Plus de 10 ans	6	10%
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°11: l'expérience à l'international des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

On remarque que la plupart des PME exercent leur activité à l'international depuis 2 à 8 ans, avec un pourcentage de 73.32 %. 16.66% des entreprises peuvent être considérés comme étant anciennes dans le domaine international avec une expérience de plus de 8 ans. 10% sont relativement nouvelles.

9- Question09 : Quel est le marché international que vous avez ciblé ?

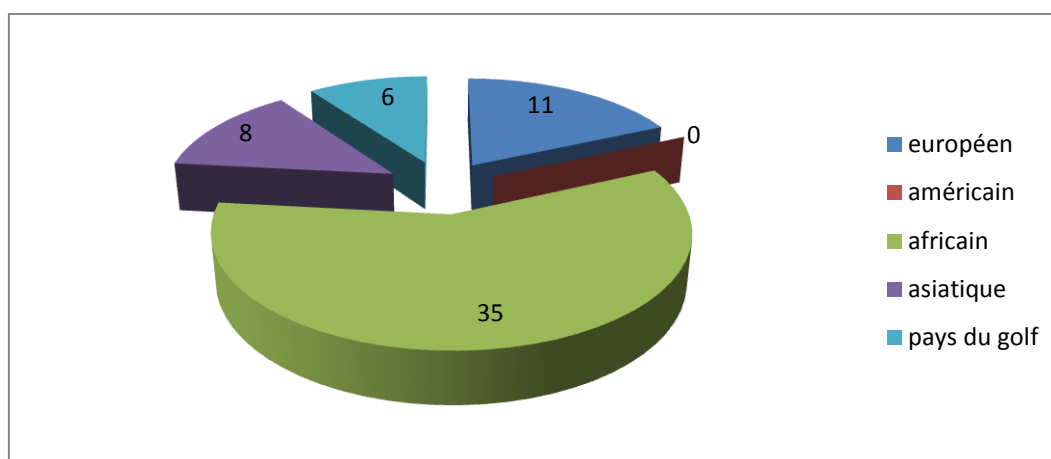
Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

Tableau N°14 :marchés ciblés des entreprises interrogées

Marché ciblé	Fréquences	Pourcentage %
Européen	11	18.33%
Américain	0	0%
Africain	35	58.33%
Asiatique	8	13.33%
pays du golf	6	10%
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°12 : marchés ciblés des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

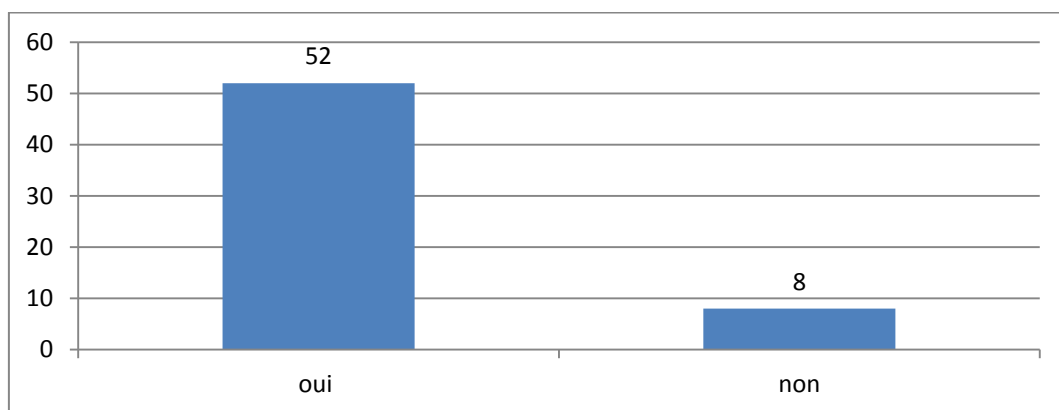
On remarque une présence remarquable dans le marché africain avec un taux 58.33% ce qui peut être expliqué par la proximité de ce marché, cependant 18.33% des entreprises sont présentes dans le marché européen notamment en Espagne et en France, 13.33% exercent dans le marché asiatique spécialement dans l'Inde.

10- Question 10 :Quels sont les facteurs qui vous ont motivé à internationaliser votre entreprise ?

- la recherche à conquérir les marchés extérieurs,
- augmenter le CA,
- s'accaparer de nouveau part de marché,
- pour certaines entreprises essayer l'expérience de l'Internationale,
- 40% ont déjà un partenaire et clients potentiels à l'étranger

11- Question 11 : Prévoyez-vous un budget spécial pour le financement de vos activités à l'international ?

Figure N°13 : prévision d'un budget spécial pour le financement des activités à l'international

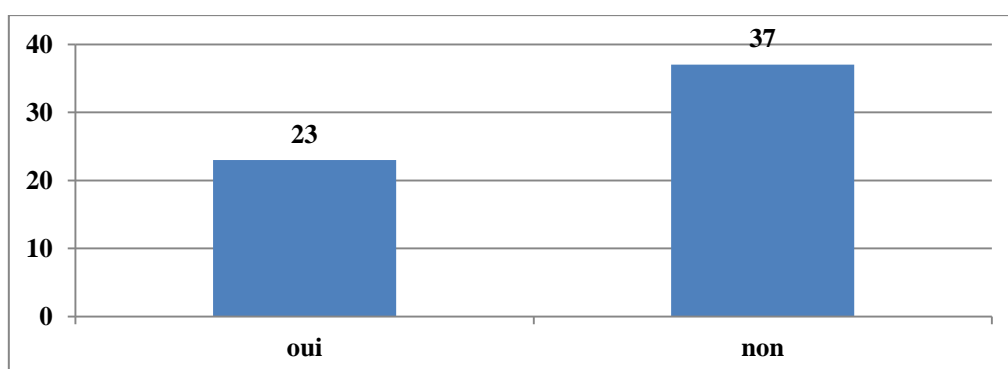


Source: élaborée par nous même

86.66% des entreprises ont confirmé la nécessité de prévoir un budget spécial pour le financement des activités à l'international.

12- Question 12 : Avez-vous mis en place une direction ou un service spécialisé dédié au développement de votre entreprise à l'international ?

Figure N°14 : la mise en place d'une direction ou un service spécialisé dédié au développement à l'international



Source: élaborée par nous même

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

Pour les entreprises qui ont répondu OUI c'est des directions ou sous directions de veille stratégique et de marketing qui font la prospection sur le marché international et les études de marché pour les pénétrés.

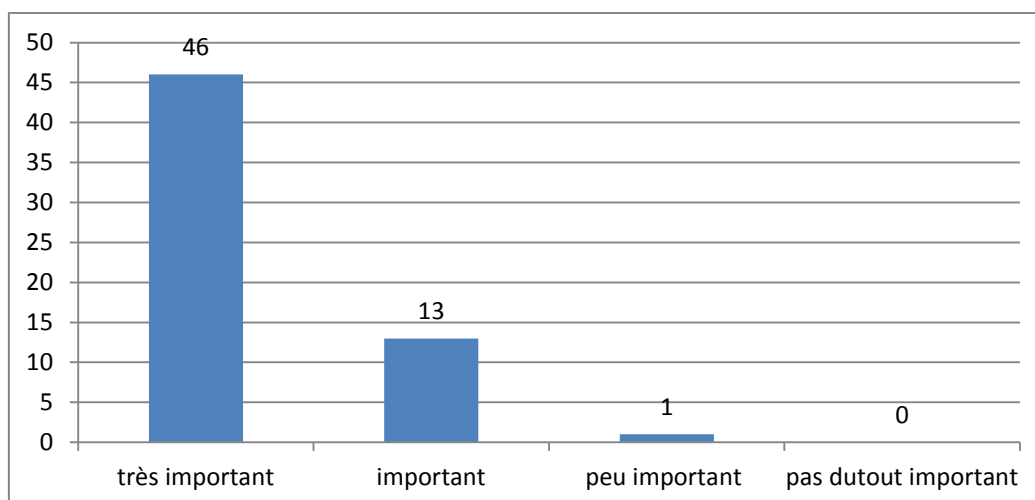
13- Question13 : Comment jugez-vous l'appui qu'apportent les institutions étatiques en matière d'exportation ?

Tableau N°15: l'importance de l'appui institutionnel selon les dirigeants interrogés

Appui institutionnel	Fréquences	Pourcentage %
Très important	46	76.66%
Important	13	21.66%
Peu important	1	1.66%
Pas du tout important	0	0%
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure N°15: l'importance de l'appui institutionnel selon les dirigeants interrogés



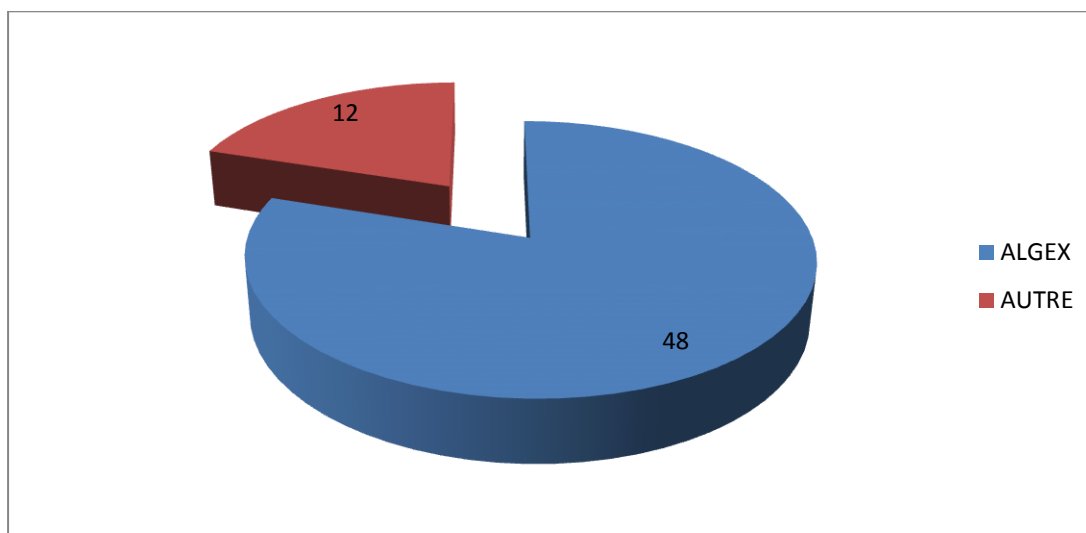
Source : élaborée par nous même

Un taux de l'ordre de 76.66% des dirigeants questionnés mettent en avant l'importance de l'appui qu'apportent les institutions étatiques en matière d'exportation.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

14-Question 14 :A quel organisme avez-vous eu recours pour assurer votre démarche d'internationalisation ?

Figure N°16 :les organismes d'assurance de la démarche d'internationalisation

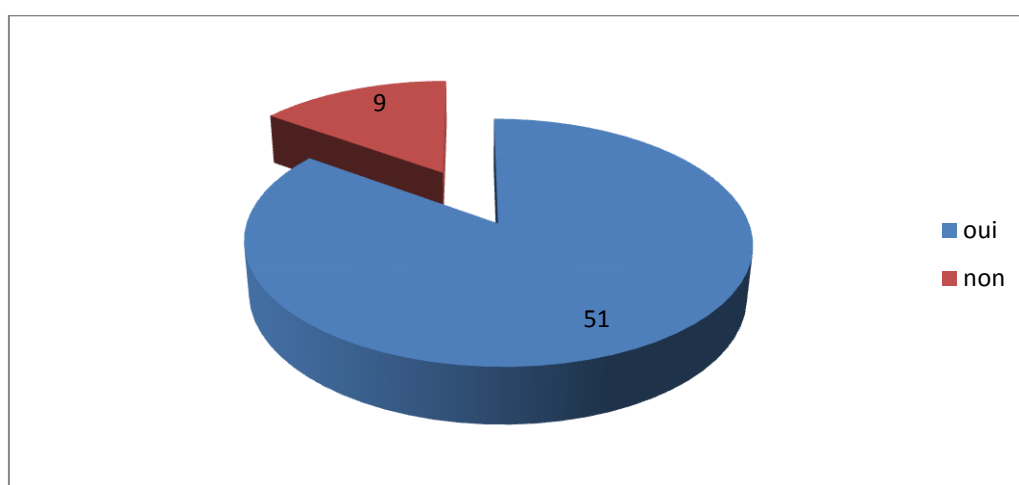


Source : élaborée par nous même

80 % des entreprises ont eu recours à l'ALGEX, les 12% qui restent représentent CAGEX, OPTIMEXPORT et FSPE.

15- Question 15 : Avez-vous eu des difficultés à pénétrer le marché mondial

Figure N°17 :les difficultés rencontrées



Source : élaborée par nous même

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

La majorité des PME interrogées ont eu des difficultés à pénétrer le marché mondial, avec un taux de 85%.

Si oui mentionnez ces difficultés :

- Les barrières liées à la connaissance de la langue, de l'éthique et des traditions.
- Les barrières liées à la connaissance des marchés visés.
- Barrières les liées au moyen de financement (cas de 10% des entreprises enquêtées).
- Manque d'enchaînement, de démarche et de processus international (manque d'expérience, et le niveau d'instruction du dirigeant jouent un grand rôle).
- Difficultés liées à la logistique (38% des enquêtés).
- Manque de personnel pour planifier et suivre l'activité d'internationalisation (TPE moins de 10 salariés).
- Le coût du transport et fret.
- Lourdeur administrative (documentation requise pour l'activité internationale).

16- Question 16 : Volume d'exportation en KDA

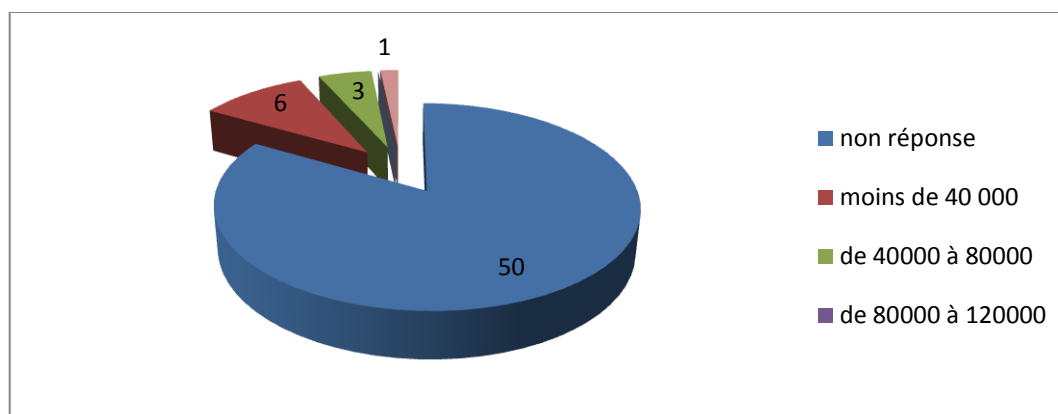
Tableau N°16 : Volume d'exportation en KDA des entreprises interrogées

	Fréquences	Pourcentage %
moins de 40 000	6	10%
de 40000 à 80000	3	5%
de 80000 à 120000	0	0%
de 120000 à 160000	0	0%
de 160000 à 200000	0	0%
de 200000 à 240000	0	0%
plus de 240000	1	%
Non réponse	50	83.33%
Total	60	100

Source : élaboré par nous même

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

Figure N°18 : Volume d'exportation en KDA des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

Malgré l'absence de réponse chez près de 84 % de notre population. Les 10% restant ont noté un volume d'exportation très considérable. Ce qui prouve que l'exercice de l'entreprise à l'international influence positivement sur le développement et la pérennité de celle-ci.

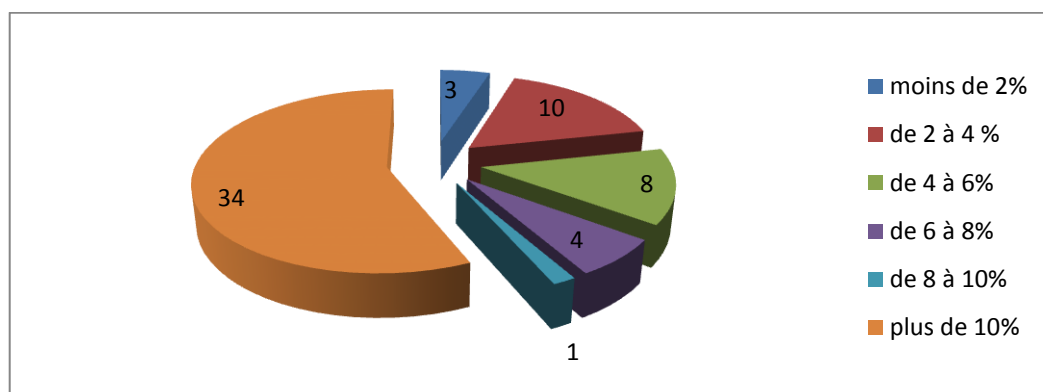
17- Question17 :Part de l'exportation dans le CA :

Tableau N°17: Part de l'exportation dans le CA des entreprises interrogées

	Fréquences	Pourcentage %
Moins de 2 %	3	5%
de 2 à 4 %	10	16.66%
de 4 à 6%	8	13.33%
de 6 à 8 %	4	6.66%
de 8 à 10 %	1	1.66%
Plus de 10 %	34	56.66%
Total	60	100

Source : élaboré par nous même

Figure N°19 : Part de l'exportation dans le CA des entreprises interrogées



Source : élaboré par nous même

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

Pour plus de 56 %des entreprises questionnées, la part de l'exportation représente plus de 10% de leur chiffre d'affaire.

18- Question18 :Quel est la stratégie adoptée pour internationaliser votre entreprise et concurrencer le marché extérieur ?

Plus de 50% des sondés ont confirmé qu'ils ont adopté une approche marketing pour pouvoir pénétrer le marché extérieur à savoir :

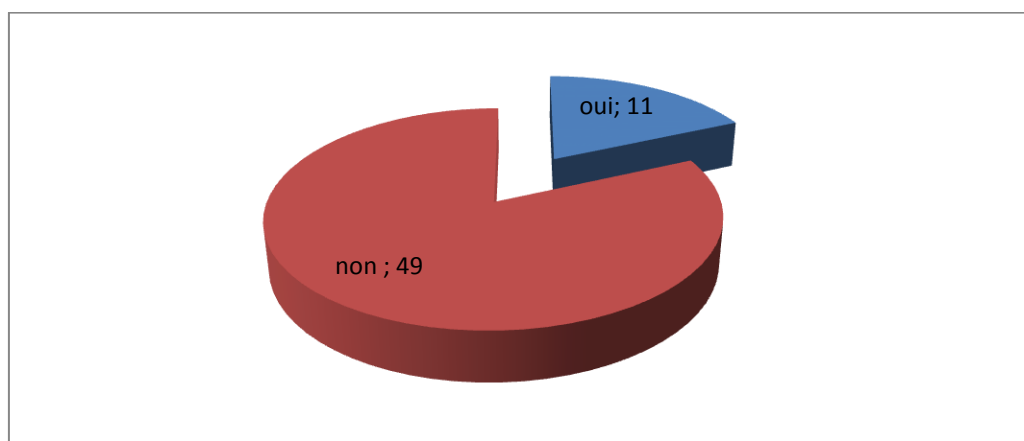
- **Stratégie marketing** : étude de marché, analyse de la concurrence, stratégie de pénétration du marché, stratégie de diversification.

40% des questionnés affirment que leur stratégie consiste à prévoir un budget spécial pour le financement des activités à l'international.

Les 10% restant reposent sur l'intuition et la demande étrangère (cas des entreprises exerçant leurs activités dans les marchés africain comme la Tunisie).

19- Question 19 :faite-vous partie d'association (national ou international) qui regroupe des entreprises ou des entrepreneurs ?

Figure N°20 :l'adhésion aux associations qui regroupe des entreprises ou des entrepreneurs



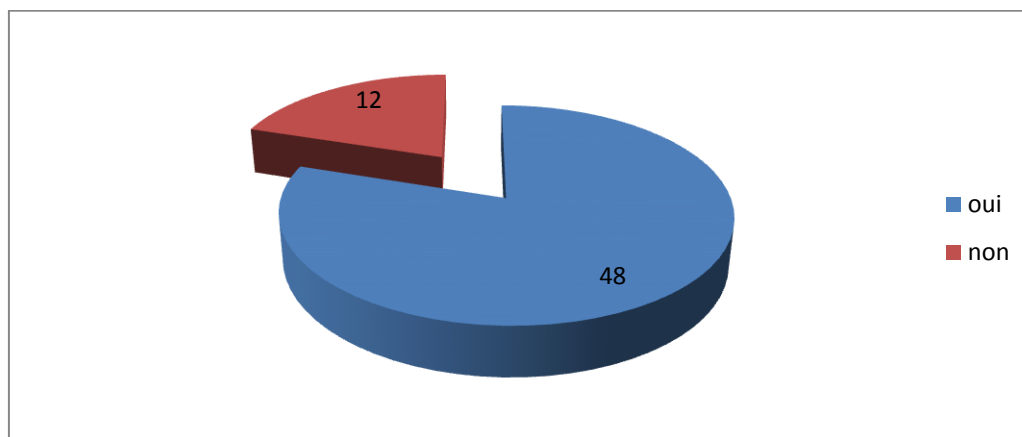
Source : élaborée par nous même

81.66% des PME ne font pas partie d'association nationale ou internationale qui regroupe des entreprises ou des entrepreneurs.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

20- Question20 :Est-ce-que votre entreprise aurait la capacité de faire face à la concurrence ?

Figure N°21 : la capacité de faire face à la concurrence



Source : élaborée par nous même

Pour réussir il faut nécessairement que l'entreprise possède quelques avantages concurrentiels afin de se démarquer de la compétition, il faut souligner que les PME qui ont répondu NON (20%), exercent leur activité dans le marché africain, notamment la Tunisie, et ont pris en considération la concurrence européenne.

3.2.Synthèse et analyse des résultats

Après avoir mené notre étude au niveau d'Algex on peut déduire les résultats suivants :

- Comme toutes les autres PME du monde, les PME Algériennes sont dans leur grande partie des PME à statuts juridiques variés et exercent dans divers secteurs d'activités dominés par l'agroalimentaire.
- Les difficultés et problèmes auxquels sont souvent confrontées les PME Algériennes, sont quasiment identiques à toutes les PME du monde.
 - Ces problèmes ou contraintes relèvent généralement de l'intérieur de l'entreprise c'est-à-dire liées soit au propriétaire dirigeant (manque de compétences et de formation, les barrières liées à la connaissance de la langue, inefficacité des réseaux de contact entre entrepreneurs Algériens)
 - Soit à l'entreprise elle-même (les barrières liées au moyen de financement, manque d'expérience)

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

- Soit de l'extérieur liées à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, notamment les difficultés dans le processus d'exportation et dans la pénétration du marché mondial ainsi que la lourdeur administrative
- Les facteurs qui contribuent au succès de la PME sont à leur tour divers, ils peuvent être internes à ce moment liés soit au dirigeant par ses compétences et son niveau d'instruction ou à l'organisation par ses stratégies adoptées.
- Le rôle l'agence nationale de la promotion du commerce extérieur peut être considéré comme étant un facteur de succès lié à l'environnement de l'entreprise.
- Les moyens de financement et la stratégie marketing constituent deux très importants facteurs de succès de l'entreprise qui s'internationalise, toute fois, le deuxième apparaît très importante et indispensable pour assurer sa compétitivité.

3.3. Les recommandations et les suggestions :

D'après les résultats obtenus, nous avons essayé de proposer quelques suggestions

- Améliorer quantitativement et qualitativement ses ressources humaines, en mobilisant les actions de formation dans les nouveaux métiers particulièrement ceux entrant dans le cadre du potentiel de l'entreprise.
- Encourager la capacité entrepreneuriale d'apercevoir les opportunités et de faire face aux défis de la mondialisation et de l'innovation technologique rapide.
- Encourager l'interaction, l'établissement de réseaux de contacts et le partenariat entre les entrepreneurs ayant effectués une formation similaire à l'étranger.
- Renforcer les associations professionnelles regroupant les PME au niveau sectoriel et régional pour permettre une structuration du milieu PME.
- Renforcer les institutions d'appui aux PME pour faciliter le positionnement des PME sur les marchés euro méditerranéens: veille marketing, certification qualité, normalisation, intermédiation commerciale, etc.
- Améliorer l'accès au financement.

Chapitre 3 : Etude de cas Algex.

- Obligation de formation à l'international annexée à l'aide financière.
- Alléger les charges administratives et réglementaires envers les PME.
- Articuler des relations effectives entre les Petites et Moyennes Entreprises, universités et centres de formation.
- Assurer la compétitivité des PME en stimulant l'innovation des produits, des processus, des routines de gestion et des stratégies marketing.
- Investir dans les branches d'activités dans lesquelles l'Algérie dispose les moyens et les ressources susceptibles d'être source de compétitivité à l'échelle internationale.
- La création d'alliances et de sous-traitances afin d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises puisqu'il est impossible de concurrencer la Chine ou d'autres pays profitant d'avantages particuliers sur une base de réduction des coûts.

Conclusion générale

Depuis quelques années, le développement des PME est intimement lié à celui de la mondialisation des marchés mais aussi des économies. Il est désormais impensable d'aborder les problématiques des petites et moyennes entreprises sans prendre en compte un environnement global. On peut même se demander si cette mondialisation, qui semble en bonne partie liée au renforcement et à l'extension des entreprises multinationales, ne va pas freiner les petites entreprises.

Au cœur de la problématique de l'accélération de la mondialisation, cette thèse a consisté à montrer que les petites et moyennes entreprises disposaient de leviers très concrets afin d'améliorer leur compétitivité. La réalisation du diagnostic de l'environnement à l'échelle internationale, la formation des ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication et les stratégies partenariales sont les conditions indispensables au succès de la PME dans un contexte mondial. Les sources de croissance doivent être plus développées au travers de l'organisation, de la communication, des technologies, de la promotion et des qualifications des dirigeants.

En Algérie, pays qui vit une transformation radicale de son économie, la PME dont la promotion constitue un des axes de la nouvelle stratégie de l'Etat, et qui est d'avantage considérée comme un des piliers de la croissance et du développement économique du pays notamment la PME exportatrice, elle souffre de diverses contraintes, ce qui rend son succès et sa promotion problématiques.

La préparation de ce mémoire de recherche a nécessité énormément de temps. Le choix du thème n'est pas le fait du hasard. Il s'agit d'un sujet d'actualité. Nous avons jugé intéressant et important de faire une étude sur les théories de l'internationalisation ainsi que les caractéristiques de la PME Algérienne. Nous pourrions éventuellement identifier tous les paramètres et les facteurs qui entravent son organisation et qui se répercutent sur sa Compétitivité, tout en faisant des propositions concrètes pour l'aider à prospérer et assurer son succès.

Le recours à des supports documentaires puis à des enquêtes approfondies menées directement sur le terrain par des moyens scientifiques : questionnaire ou des analyses descriptives ont abouti à des conclusions intéressantes permettant d'apporter des appréciations sur les facteurs de succès

Conclusion générale

Après l'élaboration de notre travail les principaux résultats auxquels nous avons aboutis ,nous ont permis de confirmer la première hypothèse, et la deuxième hypothèse.

La première hypothèse qui postule faire appel à des organismes d'appui comme l'ALGEX est le mode opératoire qu'il faut choisir pour la promotion des exportations (Analyse de la réponse des questions N°13 et N°14).

La deuxième hypothèse qui postule : la capacité de financement et la présence de stratégie marketing sont les facteurs de succès du processus d'internationalisation des PME Algériennes (Réponses des questions N°17, 18et N°19). Par ailleurs il faut souligner qu'il existe d'autres facteurs comme les attitudes et les perceptions des dirigeants, caractéristiques personnelles du dirigeant, possession d'information stratégique, et l'expérience préalable dans le domaine d'activité.

Nous croyons que nos résultats seront susceptibles d'intéresser les chercheurs de disciplines variées que ce soient des affaires internationales, du management ou du marketing. Finalement, en présentant les résultats de notre recherche, nous espérons que notre mémoire aura une portée également pratique. Nos recommandations pourraient ainsi servir aux gestionnaires de PME Algériennes cherchant à s'internationaliser et aux services d'appui de des exportations.

Enfin ce travail de recherche pourrait être enrichi en approfondissant l'analyse et en étudiant d'autres paramètres étroitement liés aux deux principales notions traitées dans ce mémoire, à savoir l'internationalisation et la Compétitivité.

Bibliographie

Ouvrages :

- ✓ Andrews, K. R.:The Concept of Corporate Strategy. Homewood: Irwin,1971.
- ✓ AUDET, B :Le Saguenay-Lac-Saint-Jean jadis et naguère. Québec : Les éditions GID, 2003,p.205.
- ✓ AURIAC, (J.M) et autres : Économie d'entreprise, éditions Techniplus, 1995, p.30.
- ✓ BARREYRE, (P.Y) : L'impartition : Politique pour une entreprise compétitive, éditions Hachette, 1968, p. 20.
- ✓ DESROCHERS, J. et YU, H :« Gestion financière de l'exportation » 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 sous la direction. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, 1995,pp. 163-177.
- ✓ GENELOT, D :Manager dans la complexité. Paris : INSEP,1992,p 327.
- ✓ Hervé GHANNAD, La Stratégie d'Entreprise, p. 58.
- ✓ JULIEN, (P.A) : Les PME - Bilan et perspectives, éditions Economica, 23 juin 1997, p. 15.
- ✓ LAPASSOUSE, C :« Diversité culturelle et marketing international en Europe » 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 sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, 1995,pp. 111-128.
- ✓ LELARGE, (G): organisation et gestion d'entreprises, éditions Gualino, collection les Zooms's, p. 344.
- ✓ LÉO, P. Y :« 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 sous la direction. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris: L'Harmattan, 1995,pp. 27-46.
- ✓ LÉO, P. Y., MONNOYER-LONGÉ, M. C. et J. PHILIPPE: PME stratégies internationales. Paris : Economica, 1990,p263.
- ✓ LEVRATTO, (N) : Les PME : Définition, rôle économique et politiques publiques, éditions Groupe De Boecks. a, Belgique, juillet 2009, p. 15.
- ✓ MARCHESNAY, (M) et JULIEN, (P.A) : Economie et stratégie industrielles, éditions Economica, 29 mai 1997, p. 40.

Bibliographie

- ✓ Michael I. KAMI, Fécondité de la planification d'entreprise, Tendances actuelles, Paris 1976, p. 161.
- ✓ Michael PORTER, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris 1982, p.86
- ✓ MONNOYER, M. C. : La maîtrise de l'information pour l'exportation ,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 sous la direction. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, 1995 ,pp. 81-96.
- ✓ MARTINET, (A) : Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise, éditions Economica, 1984, p. 45.
- ✓ PASCALLON, (P) : L'assurance qualité facteur de compétitivité ?, éditions Economica, 1984, p. 33.
- ✓ PANET-RAYMOND, A. J : La filière de l'exportation. Québec ,Les Publications du Québec,1999, p58.
- ✓ PANET-RAYMOND, A. J. et D. ROBICHAUD :Le commerce international : Une approche nord-américaine. Montréal : Les Éditions de la Chenelière inc.,2005, p383.
- ✓ PASCO-BERHO, C.:Marketing international. Paris: Dunod,2002,p360.
- ✓ PASCO-BERHO, C:Marketing international. Paris : Dunod, 2002,p.360.
- ✓ PERREAULT, J. D. « Modes de pénétration du marché Nord-américain » 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 sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan, ,1995,pp. 129-145.
- ✓ PHILIPPE, J : « Stratégies internationales des PME de services » 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 sous la dir. de Pierre-André Julien, Pierre-Yves Léo et Jean Philippe. Paris : L'Harmattan,1995, pp. 63-80.
- ✓ Pierre BAUMARD, Analyse stratégique, Dunod, Paris 2000, P. 142.
- ✓ PRIME, N. et J. C. USUNIER : Marketing international. Développement des marchés et management multiculturel. Paris : Collection Vuibert Gestion. Paris : Librairie Vuibert,2003,p 348.
- ✓ THIBAUT, (J.P) : Le diagnostic d'entreprise, éditions Société d'édition et de diffusion pour la formation, Corence, 1989, p. 21.

Bibliographie

- ✓ ULIEN, P. A. et M. MORIN. 1995. Mondialisation de l'économie et PME québécoises. Québec : Presses de l'Université du Québec, 1995,p204.
- ✓ URBAN, S: Management international. Paris : Éditions Litec, Les essentiels de la gestion,1993, p 205.
- ✓ Zahra, S.A., et George, G: International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. Dans Hitt, M.A. et coll., Strategic Entrepreneurship. Creating a New Mindset .Malden, Mass. Blackwell. 2002, p.261.

Revue et périodiques:

- ✓ Anderson, O: « Internationalization and Market Entry Mode» in revue « A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*»,37(2), 1997,p27.
- ✓ BAYAD, M : « Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME ». in revue« Revue internationale P.M.E. », vol. 10, pp. 57-80
- ✓ Bell, J: «The Internationalization of Small Computer Software Firms»in revue «European Journal of Marketing», 29(8), 1995,p.61.
- ✓ BENMERADI, (M) : «Du développement et de la promotion de la PME en Algérie : une volonté politique et des mesures d'appui concrètes », in revue : « Le Garant », N° 01, 1 avril 2011, p.4.
- ✓ Coase, R.H. (1937): « The Nature of the Firm» in revue « *Economica*», New Series, vol4, p.386.
- ✓ Coviello, N.E. et McAuley, A.: « Internationalization and the Smaller Firm, in revue « *Management International Review*», 39(3),1999,p.223.
- ✓ Coviello, N.E. et McAuley, A: « Internationalization and the Smaller Firm, in revue « *Management International Review*», 39(3),1999,p 223.
- ✓ Coviello, N.E. et Munro, H.J: «Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. In revue« European Journal of Marketing», 29(7), 1995,p.49.
- ✓ DE TONI, A. et G.NASSIMBENI: « The Export Propensity of Small Firms: A Comparaison of Organisational and Operational Management Levers in Exporting and Non-exporting Units ». in revue «International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research», vol. 7, n 4, pp. 132-147.

Bibliographie

- ✓ Dunning, J.H: «The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. »in revue « Journal of International Business Studies», Printemps 19(1), 1988.
- ✓ Filion, L.J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat, historique, évolution et tendances. In revue« Revue Internationale PME, 10(2), 1997,p.129.
- ✓ Gankema, H.G., Snuif, H.R. et Zwart, P.S: « The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. In revue « Journal of Small Business Management», 38(4), 2000,p.15.
- ✓ GÉRIN-LAJOIE, P:« L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes ». in revue« Revue Internationale de Gestion», N° 3, 1978, septembre, pp. 9-15.
- ✓ Johanson, J. et Vahlne, J : «The Mechanism of Internationalization. »in revue «International Marketing Review» ,vol7,1990, p.24.
- ✓ Johanson, J. et Vahlne, J : «The Mechanism of Internationalization» In revue . «International Marketing Review», 7(4),1990,p.24.
- ✓ Johanson, J. et Vahlne, J: «The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments».in revue «Journal of International Business Studies, mars 8(1),1977,p.23.
- ✓ Johanson, J. et Wiedersheim-Paul, F: «The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases». In revue «Journal of Management Studies», octobre 12(3), 1975,p.305.
- ✓ JOYAL, A et L. DESHAIES. : « Milieu innovateur, développement local et PME québécoises innovantes ». in revue «Revue canadienne des sciences régionales 1997, Cahiers de recherche / Groupe de recherche en économie et gestion des PME» 1996.N 21, P20.
- ✓ Melin, L. (1992). « Internationalization as a Strategy Process».in revue « Strategic Management Journal, » ,1992,p.99.
- ✓ O'Farrell, P.N,Wood, P.A. et Zheng, J:« Regional Influences on Foreign Market Development by Business Service Companies» in revue «Elements of a Strategic Context Explanation. Regional Studies», vol32, 1998,p.31.
- ✓ Tortellier, B. « L'entrepreneuriat international, une réponse à la mondialisation» In revue «Revue internationale sur le travail et la société», 3(2),2005 ,p 787.

Bibliographie

Travaux universitaires:

- ✓ BERTHIE, (A) : Stratégies de promotion et de financement des PME au Mali, mémoire de fin d'études, université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, 2004.
- ✓ Ody, A : Le processus d'internationalisation des firmes de conseil en gestion, mémoire de maîtrise, Montréal, HEC Montréal.2004
- ✓ Thai, M.T.T: The Internationalization of Vietnamese Small and Medium-Sized Enterprises, thèse de doctorat, St-Gallen, University of St-Gallen.2008

Textes réglementaires :

- ✓ Loi N° 01-18 du 27 ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise
- ✓ le décret exécutif N° 04-174 du 12/06/2004

Rapports et documents administratifs :

- ✓ OCDE, Businesses'Views on Red Tape, Administrative and regulatory burdens on small and medium sized enterprises, Paris, 2001.
- ✓ Rapport introductif, première assemblée de la Confédération Générale de la PME (CGPME), Paris, 1944.

Journaux :

- ✓ Buckley, P.J. et Casson, M.C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: The MacMillan Press,p.50.

Sites web:

- ✓ Pricewaterhouse Coopers Développement : « *Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises des services rendus à l'industrie* », 2002, (disponible à l'adresse :<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>).

Autres :

- ✓ Bulletin d'information statistique de la PME du ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, N° 28, mars 2016, p.6.

Bibliographie

- ✓ Commission européenne, rapport au conseil, sec. 92, 351 – 29 avril 1992
- ✓ Mustafa, (F) : « nouvelles technologies de financement des PME », la presse du 14/01/2003

Annexes

Annexe N°01 : le questionnaire de notre recherche

École des Hautes Études Commerciales d'Alger

EHEC

Ce questionnaire s'adresse aux entreprises exportatrices. Nous réalisons cette enquête dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de master afin de mieux cerner le processus d'exportation en Algérie.

Vos réponses nous permettent d'apprécier l'efficacité des structures d'aide à l'exportation quant au développement proprement dit de la PME Algérienne et à l'internationale face à l'ouverture du marché.

NB : veuillez cocher la bonne réponse.

1. Sexe du dirigeant : Femme Homme
2. Niveau d'instruction :
Primaire Moyen Secondaire Universitaire
3. Quel est le statut de votre entreprise :
 - SARL
 - EURL
 - SPA
 - SNC
 - GROUPE
 - Autre
4. Année de fondation de votre entreprise :
 - De 2003 à 2006
 - De 2007 à 2010
 - De 2011 à 2015
5. Nombre d'employés actuels :
 - Entre 1 et 9
 - Entre 10 et 49
 - Entre 50 et 250

Annexes

6. Domaine d'activités :

- Fabrication
- Hydrocarbures
- Services de soutien
- Commerce de gros
- Soins de santé, Pharmacologie
- Transport
- Service de l'information
- Finance et assurance
- Innovation
- Autres (mentionnez) :

7. Quel était votre niveau d'expérience dans le secteur d'activité au moment de la création de votre entreprise ?

- Sans aucune expérience
- Avec expérience

8. Depuis combien de temps exercez-vous votre activité à l'international ?

- Moins de 2 ans
- De 2 à 4 ans
- De 6 à 8 ans
- De 8 à 10 ans
- Plus de 10 ans

9. Quel est le marché international que vous avez ciblé ?

- Marché européen
- Marché américain
- Marché africain
- Marché asiatique
- Pays Arabe et du Golf

Annexes

10. Quels sont les facteurs qui vous ont motivé à internationaliser votre entreprise ?

.....
.....

11. Prévoyez-vous un budget spécial pour le financement de vos activités à l'international ?

- Non
- Oui

12. Avez-vous mis en place une direction ou un service spécialisé dédié au développement de votre entreprise à l'international ?

- Non
- Oui

13. Comment jugez-vous l'appui qu'apportent les institutions étatiques en matière d'exportation ?

- Très important
- Important
- Peu important
- Pas du tout important

14. A quel organisme avez-vous eu recours pour assurer votre démarche d'internationalisation ?

16. Avez-vous eu des difficultés à pénétrer le marché mondial ?

- Non
- Oui
- Si oui mentionnez ces difficultés :

.....
.....

17. Quel est votre volume d'exportation en KDA ?

- moins de 40 000
- de 40000 à 80000
- de 80000 à 120000
- de 120000 à 160000

Annexes

- de 160000 à 200000
- de 200000 à 240000
- plus de 240000
- non réponse

18. Quelle est votre Part de l'exportation dans le CA

- moins de 2%
- de 2 à 4 %
- de 4 à 6%
- de 6 à 8%
- de 8 à 10%
- plus de 10%

19. Quel est la stratégie adoptée pour internationaliser votre entreprise et concurrencer le marché extérieur ?

.....
.....

20. faite-vous partie d'association (national ou international) qui regroupe des entreprises ou des entrepreneurs ?

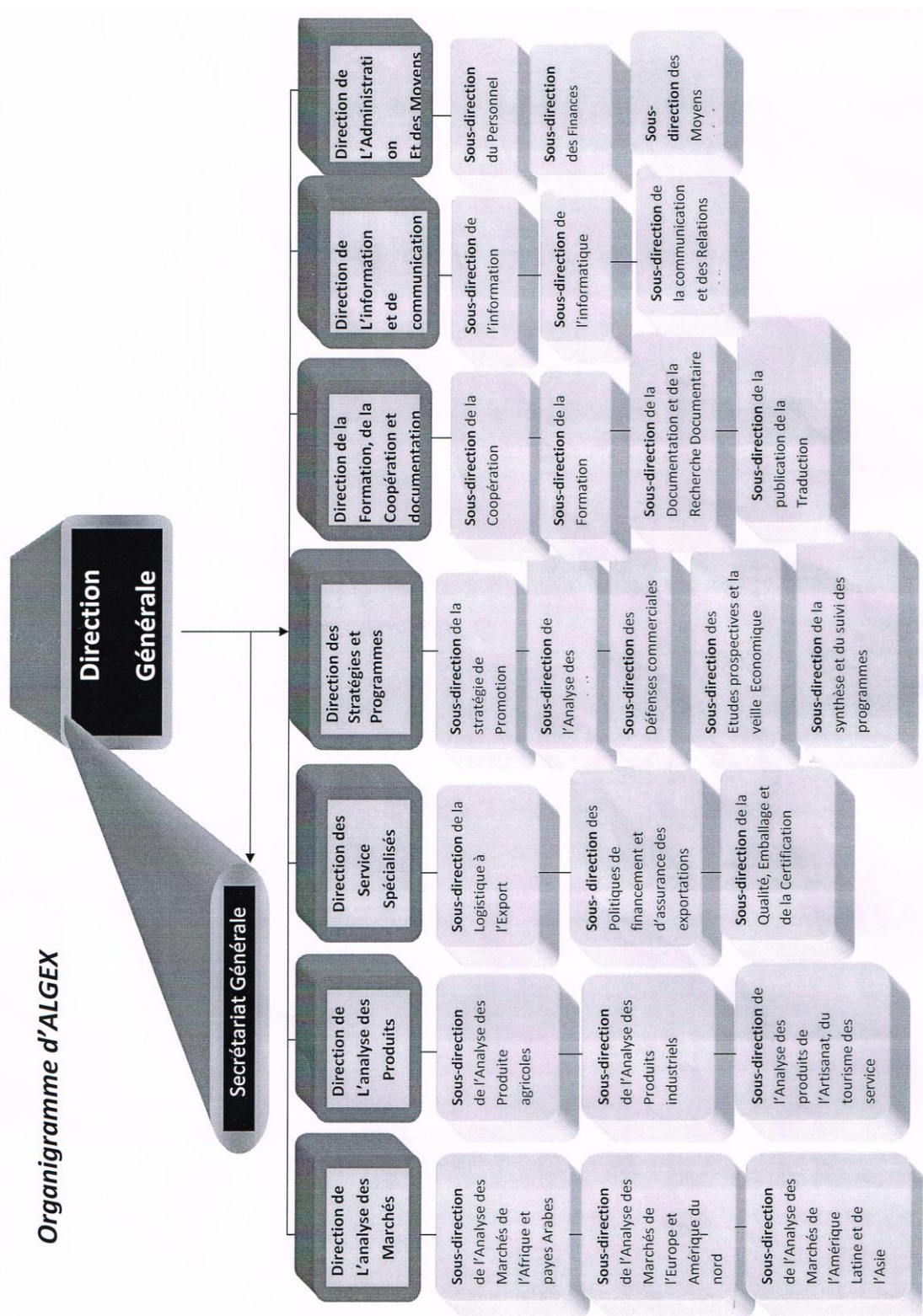
- Oui
- Non

21. Est-ce que votre entreprise aurait la capacité de faire face à la concurrence ?

- Oui
- Non

MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

Annexe N°02 : l'organigramme de l'ALGEX



Annexe N°03 : Loi d'orientation sur la promotion de la Petite et Moyenne entreprise

4	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 77	30 Ramadhan 1422 15 décembre 2001
LOIS		
<p>Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P.M.E).</p>		
<p>Le Président de la République,</p> <p>Vu la Constitution, notamment ses articles 37, 83, 119, 122 et 126;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 66-154 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure civile;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 76-105 du 9 décembre 1976, modifiée et complétée, portant code de l'enregistrement;</p> <p>Vu la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes;</p> <p>Vu la loi n° 83-03 du 5 février 1983 relative à la protection de l'environnement;</p> <p>Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances;</p> <p>Vu la loi n° 85-05 du 16 février 1985, modifiée et complétée, relative à la protection et la promotion de la santé;</p> <p>Vu la loi n° 89-02 du 7 février 1989 relative aux règles générales de protection du consommateur;</p> <p>Vu la loi n° 89-23 du 19 décembre 1989, modifiée et complétée, relative à la normalisation ;</p> <p>Vu la loi n° 90-08 du 7 avril 1990 relative à la commune;</p> <p>Vu la loi n° 90-09 du 7 avril 1990 relative à la wilaya;</p> <p>Vu la loi n° 90-10 du 14 avril 1990, modifiée et complétée, relative à la monnaie et au crédit;</p> <p>Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail;</p> <p>Vu la loi n° 90-25 du 18 novembre 1990, modifiée et complétée, portant orientation foncière;</p> <p>Vu la loi n° 90-29 du 1er décembre 1990, modifiée, relative à l'aménagement et à l'urbanisme;</p> <p>Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale;</p>	<p>Vu la loi n° 90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations;</p> <p>Vu la loi n° 90-36 du 31 décembre 1990 portant loi de finances pour 1991, notamment ses articles 38 et 65;</p> <p>Vu le décret législatif n° 94-01 du 3 Chaâbane 1415 correspondant au 15 janvier 1994 relatif au système statistique;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 95-06 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative à la concurrence;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995 relative aux assurances;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 96-01 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 fixant les règles régissant l'artisanat et les métiers;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 96-09 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 relative au crédit-bail;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 01-03 du Aouel Joumada Ethania correspondant au 20 août 2001 relative au développement des investissements;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 01-04 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001 relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques;</p> <p>Vu la loi n° 01-20 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire;</p> <p>Après adoption par le Parlement;</p> <p>Promulgue la loi dont la teneur suit :</p> <p align="center">TITRE I</p> <p align="center">DES DISPOSITIONS GENERALES</p> <p align="center">Chapitre I</p> <p align="center">Des principes généraux</p> <p>Article 1er. — La présente loi a pour objet de définir les petites et moyennes entreprises dénommées ci-après "PME" et les mesures d'aide et de soutien à leur promotion.</p> <p>Art. 2. — Les politiques et mesures d'aide et de soutien aux PME s'appuient sur des études appropriées visant à promouvoir la compétitivité des entreprises.</p> <p>Les pouvoirs publics mobilisent les moyens nécessaires à cet effet.</p>	

Art. 3. — Au titre du développement local et conformément à leurs missions et prérogatives, les collectivités territoriales sont tenues d'initier toutes mesures d'aide et de soutien à la promotion des PME.

Les modalités d'application du présent article sont définies par voie réglementaire.

Chapitre II

De la définition de la petite et moyenne entreprise

Art. 4. — La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- employant une (1) à (250) personnes,
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars,
- et qui respecte les critères d'indépendance.

Au titre de la présente loi, il est entendu par :

1 - personnes employées : le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'Unité de Travail-Année.

L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

2 - seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

3 - entreprise indépendante : l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME.

Art. 5. — La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

Art. 6. — La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars.

Art. 7. — La très petite entreprise (TPE), ou micro-entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de Dinars.

Art. 8. — Lorsqu'une entreprise, à la date de clôture du bilan, enregistre des écarts par rapport aux seuils énoncés ci-dessus, cette situation ne lui fait acquérir ou perdre la qualité d'entreprise au sens des articles 5, 6 et 7 ci-dessus, que si elle se reproduit pendant deux exercices consécutifs.

Art. 9. — Les seuils relatifs aux chiffres d'affaires et au total du bilan annuel peuvent être exceptionnellement révisés en fonction des variations financières et économiques qui ont une incidence directe sur le taux de change.

Les modalités d'application du présent article sont définies par voie réglementaire.

Art. 10. — La définition de la PME telle qu'énoncée dans la présente loi constitue la référence dans :

- tout programme et mesure d'appui, d'aide et de soutien mis en oeuvre au profit de ces entreprises,
- l'élaboration et le traitement des statistiques du secteur.

Le système statistique national doit établir des situations périodiques et conjoncturelles relatives aux PME telles que définies ci-dessus.

TITRE II

DES MESURES D'AIDE ET DE SOUTIEN A LA PROMOTION DE LA PME

Art. 11. — Les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME, objet de la présente loi, ont pour objectifs :

- d'impulser la croissance économique,
- d'inscrire le développement des P.M.E dans une dynamique d'évolution et d'adaptation technologique,
- d'encourager l'émergence de nouvelles entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité,
- de promouvoir la diffusion de l'information à caractère industriel, commercial, économique, professionnel et technologique relative au secteur des PME,
- d'encourager toute action tendant à augmenter le nombre de sites d'accueil destinés aux P.M.E,
- d'encourager la compétitivité des P.M.E,
- d'améliorer le rendement des P.M.E,
- d'inciter la mise en place de régimes fiscaux, stables et adaptés aux P.M.E,
- de promouvoir un cadre législatif et réglementaire propice à la création de l'esprit d'entreprise et au développement des P.M.E,

— d'adopter des politiques de formation et de gestion des ressources humaines qui favorisent et encouragent la créativité, l'innovation et la culture entrepreneuriale,

— de faciliter l'accès des P.M.E aux instruments et services financiers adaptés à leurs besoins,

— d'améliorer les prestations bancaires dans le traitement des dossiers de financement des P.M.E,

— d'encourager l'émergence d'un environnement économique, technique, scientifique et juridique assurant aux P.M.E le soutien et l'impulsion nécessaires à leur promotion et à leur développement dans un cadre harmonieux,

— de promouvoir l'exportation des biens et services produits par les P.M.E,

Art. 12. — Il est créé auprès du ministère chargé des entreprises et de la petite et moyenne industrie des pépinières pour assurer la promotion des P.M.E.

Chapitre 1

De la création

Art. 13. — Les formalités de constitution, d'information, d'orientation, d'appui et d'accompagnement des P.M.E s'effectuent par le biais des centres de facilitation créés à cet effet.

La nature juridique de ces centres, leurs missions et leur organisation sont définies par voie réglementaire.

Art. 14. — Il est créé auprès du ministère chargé de la P.M.E/P.M.I des fonds de garantie conformément à la réglementation en vigueur afin de garantir aux P.M.E des emprunts bancaires.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 15. — Le ministère chargé de la P.M.E/P.M.I veille, en coordination avec les organismes concernés, à procurer et à mobiliser des financements et des crédits accordés au secteur dans le cadre de la coopération internationale, en vue d'élargir et de promouvoir le tissu P.M.E.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Chapitre 2

De l'exploitation

Art. 16. — Au titre de l'amélioration des services publics, les pouvoirs publics doivent encourager le développement du partenariat public/privé et veillent à élargir le champ de la concession de services publics au profit des P.M.E.

Art. 17. — Au titre de la passation des marchés publics, les services concernés de l'Etat et de ses démembrements doivent veiller à soumettre une proportion de ces marchés à une concurrence inter P.M.E selon des conditions et modalités définies par voie réglementaire.

Art. 18. — Dans le cadre de l'habilitation des P.M.E, le ministère chargé de la P.M.E établit des programmes d'habilitation adéquats afin de développer la compétitivité des entreprises, et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 19. — Le bénéfice des dispositions de la présente loi est subordonné à une déclaration d'identification par les entreprises concernées auprès des services du ministère chargé des P.M.E.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Chapitre 3

De la promotion de la sous-traitance

Art. 20. — La sous-traitance est l'instrument privilégié de densification du tissu P.M.E.

Elle fait l'objet d'une politique de promotion et de développement visant le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale.

Art. 21. — Il est créé un conseil national chargé de la promotion de la sous-traitance. Ce conseil, présidé par le ministre chargé de la P.M.E / P.M.I, est composé de représentants des administrations, institutions et associations concernées par la promotion de la sous-traitance.

Il a pour missions principales de :

— proposer toute mesure destinée à réaliser une meilleure intégration de l'économie nationale,

— favoriser l'insertion des P.M.E nationales dans le courant mondial de la sous-traitance,

— promouvoir les opérations de partenariat avec les grands donneurs d'ordres tant nationaux qu'étrangers,

— coordonner les activités des bourses algériennes de sous-traitance et de partenariat,

— favoriser la valorisation du potentiel des P.M.E algériennes en matière de sous-traitance.

La composition, l'organisation et le fonctionnement de ce conseil sont définis par voie réglementaire.

Annexe N°04 : le décret exécutif N° 04-174 du 12/06/2004 de création de l'Algex

4	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39	27 Rabie Ethani 1425 16 juin 2004
<p>Art. 8. — Le secrétariat du conseil est chargé de veiller à la préparation des réunions, d'élaborer les projets d'ordre du jour et d'assurer la continuité des activités du conseil.</p> <p>Art. 9. — Le présent décret sera publié au <i>Journal officiel</i> de la République algérienne démocratique et populaire.</p> <p>Fait à Alger, le 23 Rabie Ethani 1425 correspondant au 12 juin 2004.</p> <p style="text-align: center;">Ahmed OUYAHIA.</p> <p style="text-align: center;">★</p> <p>Décret exécutif n° 04-174 du 23 Rabie Ethani 1425 correspondant au 12 juin 2004 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur.</p> <p>Le Chef du Gouvernement,</p> <p>Sur le rapport du ministre du commerce,</p> <p>Vu la Constitution, notamment ses articles 85-4° et 125 (alinéa 2) ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 75-35 du 29 avril 1975, modifiée et complétée, portant plan comptable national ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;</p> <p>Vu la loi n° 90-21 du 15 août 1990, modifiée et complétée, relative à la comptabilité publique ;</p> <p>Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990 portant loi domaniale ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 95-20 du 19 Safar 1416 correspondant au 17 juillet 1995 relative à la Cour des comptes ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 95-27 du 8 Chaâbane 1416 correspondant au 30 décembre 1995 portant loi de finances pour 1996, notamment son article 195 ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 03-04 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation de marchandises ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 99-240 du 17 Rajab 1420 correspondant au 27 octobre 1999 relatif à la nomination aux emplois civils et militaires de l'Etat ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 04-136 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant nomination du Chef du Gouvernement ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 04-138 du 6 Rabie El Aouel 1425 correspondant au 26 avril 2004 portant nomination des membres du Gouvernement ;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 96-327 du 18 Joumada El Oula 1417 correspondant au 1er octobre 1996 portant création de l'office algérien de promotion du commerce extérieur ;</p>		
<p style="text-align: center;">Décrète :</p> <p style="text-align: center;">CHAPITRE I</p> <p style="text-align: center;">DISPOSITIONS GENERALES</p> <p>Article 1er. — En application des articles 19 et 20 de l'ordonnance n° 03-04 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, susvisée, le présent décret a pour objet la création, l'organisation et le fonctionnement de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur dénommée "ALGEX", ci-après désignée "l'Agence".</p> <p>Art. 2. — L'Agence est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.</p> <p>Art. 3. — L'Agence est placée sous la tutelle du ministre chargé du commerce extérieur.</p> <p>Art. 4. — Le siège de l'Agence est fixé à Alger.</p> <p>Art. 5. — L'Agence peut disposer de bureaux de représentation et d'expansion commerciale à l'étranger, dont l'organisation, les missions et l'implantation sont fixées conformément à l'article 21 de l'ordonnance n° 03-04 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, susvisée.</p> <p>Art. 6. — Dans le cadre des missions fixées dans l'article 20 de l'ordonnance n° 03-04 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, susvisée, l'Agence est chargée de :</p> <ul style="list-style-type: none"> — la participation à la définition de la stratégie de promotion du commerce extérieur et de sa mise en œuvre après son adoption par les instances concernées ; — la gestion des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures au bénéfice des entreprises exportatrices ; — l'analyse des marchés mondiaux et la réalisation d'études prospectives globales et sectorielles sur les marchés extérieurs ; — l'élaboration d'un rapport annuel d'évaluation sur la politique et les programmes d'exportation ; — la mise en place et la gestion de systèmes d'information statistique sectoriels et globaux sur le potentiel national à l'exportation et sur les marchés extérieurs ; — la mise en place d'un système de veille sur les marchés internationaux et leur impact sur les échanges commerciaux de l'Algérie ; — la conception et la diffusion de publications spécialisées et notes de conjoncture en matière de commerce international ; — du suivi et de l'encadrement de la participation des opérateurs économiques nationaux aux différentes manifestations économiques, foires, expositions et salons spécialisés se tenant à l'étranger ; 		

Table des matières

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : L'approche traditionnelle d'internationalisation des PME5

Section01 : Les théories de l'internationalisation de l'entreprise..... 6

1.1 .La théorie des investissements directs étrangers (IDE)..... 6

1.2 . Le cycle de vie du produit de Vernon.....8

1.3 .Le modèle d'internationalisation d'Uppsala.....9

1.4 .La perspective des réseaux.....11

1.5 .L'entrepreneuriat international.....13

1.6 . Synthèse des théories de l'internationalisation de l'entreprise..... 15

Section 02 : les facteurs de succès du processus d'internationalisation.....15

2.1.Ressources humaines compétentes.....16

2.2.Avantages concurrentiels de l'entreprise.....17

2.3.Capacité de production..... 19

2.4.Capacité de Recherche et développement.....20

2.5.Capacité de financement.....21

2.6.Présence de stratégies marketing-mix.....22

2.6.1.Stratégies du produit.....22

2.6.2.Stratégies du prix.....23

2.6.3 Stratégies de distribution.....23

2.6.4.Stratégies de promotion.....24

2.7.Attitudes et perceptions des dirigeants.....24

2.8.Caractéristiques personnelles des dirigeants et connaissance de langues étrangères..... 24

2.9.Planification de la stratégie d'internationalisation.....25

Table des matières

2.10. Expérience antérieure à l'internationalisation.....	26
2.11. Participation à des réseaux d'appuis ou contacts.....	27
2.12. Possession d'informations stratégiques.....	28
2.13. Appui de programmes gouvernementaux.....	29
2.14. Accès aux ressources premières.....	30
Conclusion.....	31
Chapitre II : Compétitivité et caractéristiques des PME Algériennes.....	32
Section 01 : les caractéristiques des PME Algériennes.....	33
1.1. Les Petites et Moyennes Entreprises dans le monde.....	33
1.1.1. Définition de l'entreprise.....	33
1.1.2. Définition de la PME.....	34
1.1.3. Les raisons d'existence des PME.....	36
1.1.4. Les limites des PME.....	36
1.1.5. Caractéristiques des PME.....	37
1.1.6. Rôle et importance.....	38
1.2. Les Petites et Moyennes Entreprises en Algérie.....	39
1.2.1. Définition de la PME selon la loi d'orientation.....	40
1.2.2. Caractéristiques des PME Algériennes.....	41
1.2.3. Développement des PME Algériennes.....	42
Section 2 : La Compétitivité des PME Algériennes.....	47
2.1. Concept de compétitivité.....	47
2.1.1. Pourquoi la compétitivité des PME ?.....	47
2.1.2. Définition de la Compétitivité.....	48
2.1.3. Les déterminants fondamentaux de la Compétitivité.....	49
2.1.4. Les mesures incitatives pour une entreprise Compétitive.....	50
2.1.5. L'impact de la Compétitivité.....	50
2.2. Les moyens de compétitivité des PME.....	51

Table des matières

2.2.1. La planification des activités.....	51
2.2.2.L'innovation.....	52
2.2.3.La diversification.....	52
2.2.4.La différenciation et la spécialisation.....	53
Conclusion.....	55
Chapitre III :Etude de cas Algex.....	56
Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	57
1.Présentation de l'ALGEX.....	57
2.Historique et naissance d'ALGEX.....	58
3. Missions et activités d'ALGEX.....	58
4. l'organisation juridique d'ALGEX.....	60
4.1.Conseil d'orientation.....	60
4.2. Directeur général.....	60
5. les différentes structures de l'agence d'ALGEX.....	61
5.1. Secrétaire général.....	61
5.2.Autres structures.....	61
5.2.1.la direction d'analyse des marchés.....	61
5.2.2.la direction d'analyse des produits.....	62
5.2.3.la direction des services spécialisées.....	62
5.2.4.la direction de la formation, de la coopération et de la documentation.....	62
5.2.5.direction de l'administration et des moyens.....	63
5.2.6.la direction des stratégies et des programmes.....	63
Section 02 : Le déroulement de l'enquête.....	64
2.1.La présentation de la méthodologie de recherche.....	64
2.1.1 Le choix de l'étude.....	64
2.1.2 Outil de recueil des données.....	65
2.1.3 .La description du questionnaire.....	65

Table des matières

Section03 :Interprétation et analyse des résultats.....66

3.1. Le traitement des résultats.....66

3.2.Synthèse et analyse des résultats.....79

3.3. Les recommandations et les suggestions80

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières