

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

HEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
mastère en science commerciales**

Option : Affaires internationales

Thème :

**Essai d'analyse du processus
d'internationalisation des PME
Algériennes**

ETUDE DE CAS : ALGEX

Elaboré par :

Mohamed Ramzi TAIBI

Seyf Eddine BOUAKAZ

Encadré par :

Mme Ibtissem BRAHITI

Enseignante à l'EHEC

5ème promotion

Juin 2018

Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

HEC Alger

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de
mastère en science commerciales**

Option : Affaires internationales

Thème :

**Essai d'analyse du processus
d'internationalisation des PME
Algériennes**

ETUDE DE CAS : ALGEX

Elaboré par :

Mohamed Ramzi TAIBI

Seyf Eddine BOUAKAZ

Encadré par :

Mme Ibtissem BRAHITI

Enseignante à l'EHEC

5ème promotion

Juin 2018

Dédicace

*Je dédie ce travail à **mes chers parents**, pour tous leurs sacrifices, leur amour,
leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,*

*A mon cher ami et binôme **RAMZY**,*

Pour tous mes amis et ma famille,

Merci d'être toujours là pour moi.

SEYF

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail à mes parents, ma **mère** et mon cher **père** pour leur amour et leurs sacrifices, ils sont la source de mon succès dans la vie, qu'Allah les garde pour moi et ma famille.*

*À mon ami et binôme **SEYF***

Pour mes amis et ma famille

RAMZY

Remerciements

Nous tenons à saisir cette occasion et adresser nos profonds remerciements et nos profondes reconnaissances à :

Mme BRAHITI Ibtissem, notre encadreur de mémoire de fin d'étude, pour ses précieux conseils et son orientation ficelée tout au long de notre recherche.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail Et de l'enrichir par leurs propositions.

A nos familles et nos amis qui par leurs prières et leurs encouragements, on a pu surmonter tous les obstacles.

Nous tenons à remercier toute personne qui a participé de près ou de loin à l'exécution de ce modeste travail.

Résumé

Les échanges internationaux ont connu une croissance considérable liée à l'ouverture de l'économie mondiale. Cette ouverture internationale et l'accroissement des échanges entre pays traduisent une forte concurrence sur les marchés, où toute entreprise doit développer son rendement pour assurer sa pérennité. Dans ce contexte, il est développé un phénomène appelé l'internationalisation des entreprises. L'entreprise ayant une ambition de se développer à l'international, doit être en mesure, de se pencher sur une démarche stratégique pour pénétrer un marché international, et faire face à la concurrence étrangère. L'Algérie, étant un pays qui accorde une grande importance aux exportations hors hydrocarbures, a consacré un ensemble d'organismes d'appui pour promouvoir le commerce extérieur en général, et insérer la culture d'export chez les PME particulièrement. L'objet de la mémoire intitulé « Analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes », est d'illustrer la démarche d'internationalisation des entreprises, tout en indiquant le rôle des organismes d'appui -ALGEX- et les facteurs clés de succès.

Mots clés : Processus, Internationalisation, PME, ALGEX.

Abstract

International trade has grown considerably due to the opening of the world economy. This international openness, and the increased exchanges between countries reflect strong competition in the markets, where every company must develop its performance to ensure its sustainability. At this point, it has been developed a phenomenon called the internationalization of companies. Any company having ambition to broaden its horizons internationally, must be able to adopt a strategic approach to enter an international market, and face foreign competition. Algeria, as a country that attaches great importance to non-hydrocarbon exports, has dedicated a set of support organizations to promote foreign trade in general, and to insert the export culture particularly among SMEs. The subject of the thesis entitled "Analysis of the process of internationalization of Algerian SMEs", is to illustrate the approach of internationalization of companies, and to indicate the role of support organizations -ALGEX- and the key factors of success.

Key words: Process, Internationalization, SME, ALGEX.

المخلص

نمت التجارة الدولية بشكل كبير بسبب افتتاح الاقتصاد العالم، ويعكس هذا الانفتاح الدولي والتبادلات المتزايدة بين الدول منافسة قوية في الأسواق، حيث يتعين على أي شركة تطوير أدائها لضمان استدامتها. في هذا السياق، طورت ظاهرة تسمى تدويل الشركات. الشركة التي لديها طموح للتطور دوليا، يجب أن تكون قادرة على النظر في نهج استراتيجي لدخول السوق الدولية، ومواجهة المنافسة الأجنبية. الجزائر، كونها دولة تعلق أهمية كبيرة على الصادرات غير الهيدروكربونية، كرسست مجموعة من منظمات الدعم لتشجيع التجارة الخارجية بشكل عام، وإدخال ثقافة التصدير خاصة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة. إن موضوع أطروحة "تحليل عملية تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، هو توضيح نهج تدويل الشركات، مع الإشارة إلى دور منظمات الدعم والعوامل الرئيسية للنجاح.

الكلمات المفتاحية: التدويل، الشركات الصغيرة والكبيرة، ALGEX

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
Chapitre 01		
Tableau 01	Définition juridique de la PME selon l'UE	6
Tableau 02	Définition de la PME selon la France	6
Tableau 03	Définition de la PME au Japon	7
Tableau 04	Définition de la PME selon l'Algérie	9
Tableau 05	les étapes à l'internationalisation selon le I-model	18
Tableau 06	les ressources tangibles et intangibles	20
Chapitre 02		
Tableau 07	secteurs d'activistes et modes d'internationalisation	48
Chapitre 03		
Tableau 08	statut des entreprises interrogées	74
Tableau 09	Année de fondation des entreprises interrogées	75
Tableau 10	Nombre d'employés des entreprises interrogées	76
Tableau 11	Domaines d'activités des entreprises interrogées	77
Tableau 12	l'expérience à l'international des entreprises interrogées	78
Tableau 13	Volume d'exportation en KDA des entreprises interrogées	79
Tableau 14	marchés ciblés des entreprises interrogées	81
Tableau 15	l'importance de l'appui institutionnel selon les dirigeants interrogés	83

Liste des Figures

Numéro	Titre de la figure	Page
Chapitre 01		
Figure 01	Le processus d'internationalisation de la firme selon Johanson et Vahlne (1990)	17
Chapitre 02		
Figure 02	schéma du degré d'ouverture de l'économie mondiale	33
Figure 03	Les phases de la progression de l'engagement international de l'entreprise	51
Figure 04	Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international	53
Figure 05	Analyse SWOT du modèle LCAG	53
Figure 06	Figure 05 : Le modèle P.R.E.S.T	54
Chapitre 03		
Figure 07	statut des entreprises interrogées	74
Figure 08	Année de fondation des entreprises interrogées	75
Figure 09	Nombre d'employés des entreprises interrogées	76
Figure 10	Domaines d'activités des entreprises interrogées	77
Figure 11	l'expérience à l'international des entreprises interrogées	78
Figure 12	Volume d'exportation en KDA des entreprises interrogées	79
Figure 13	la mise en place d'une direction ou un service spécialisé dédié au développement à l'international	80
Figure 14	marchés ciblés des entreprises interrogées	81
Figure 15	prévision d'un budget spécial pour le financement des activités à l'international	82
Figure 16	l'importance de l'appui institutionnel selon les dirigeants interrogés	83
Figure 17	les organismes d'assurance de la démarche d'internationalisation	84
Figure 18	les difficultés rencontrées	84
Figure 19	la capacité de faire face à la concurrence	86

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
PME	Petite e moyenne entreprise
UE	Union Européenne
UTA	Unité de Travail Annuel
PMI	Petites et Moyennes Industries
HOS	Modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson
OLI	Ownership-Localisation-Internalization
I-model	Innovation Model
ENSR	European Network for Social and economic Research
R&D	Recherche et développement
FMI	Fond Monétaire International
OMC	Organisation mondiale de commerce
FMN	Firme Multinational
CCI	Chambre de Commerce Internationale
SCI	Société de Commerce International
SWOT	Strengths-Weaknesses; Opportunities-Threats
PREST	Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique
CAGEX	Compagnie Algerienne d'Assurances et de Garantie des Exportations
CACI	Chambre Algérienne de commerce et d'industrie
COFACE	Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
TAP	Taxe sur l'Activité Professionnelle
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
VF	Versement Forfaitaire
SAFEX	Société Algérienne des Foires et Exportations
PROMEX	Office National de Promotion des Exportations
ALGEX	Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
FSPE	Fond Spécial de Promotion des Exportations
TPE	Très Petites Entreprises
SARL	Société à Responsabilité Limitée

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation.....	4
Section 1 : Aperçu sur l'internationalisation des PME.....	5
Section 2 : Approches théoriques de l'internationalisation des PME.....	14
Section 3 : Facteurs de succès de l'internationalisation des PME.....	22
Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME.....	30
Section 01 : Les stimulateurs de l'internationalisation.....	31
Section 02 : La démarche stratégique de l'internationalisation.....	41
Section 03 : Les dispositifs d'aides et de facilitation des exportations.....	55
Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX).....	64
Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	65
Section 2 : le déroulement de l'enquête.....	72
Section03 : Interprétation et analyse des résultats.....	74
Conclusion générale.....	89

Introduction générale

Introduction générale

Selon les premières théories du commerce international, c'est l'existence de différences entre les nations qui les poussent chacune à chercher chez l'autre ce qu'elle ne possède pas.

L'exportation correspond généralement au stade initial de l'internationalisation, elle permet assez souvent aux entreprises de poser les premiers repères d'un développement à l'international, découlant d'une volonté d'assurer une présence durable sur les marchés étrangers.

A cet effet, l'internationalisation ne doit pas résulter de la saisie d'opportunités occasionnelles dont le but est de rechercher un profit immédiat ou d'écouler un excédent de capacité, mais elle doit être issue d'une réflexion structurée et basée sur des stratégies bien élaborées afin d'achever d'autres objectifs comme : l'avantage concurrentiel, la notoriété...etc.

Dans tous les pays développés, émergents ou en voie de développement, les PME 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.

L'internationalisation était historiquement perçue comme la stratégie des grandes entreprises. Quant à l'internationalisation des PME, elle est plus souvent associée à l'opportunité et pour cette raison, la PME donne l'impression qu'elle ne peut opérer que sur le marché domestique

Cependant, l'internationalisation est aujourd'hui une stratégie de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Les entreprises modernes ne sont plus intéressées à occuper que le marché local, elles sont plutôt motivées par la croissance et le développement à l'international.

Effectivement, de nombreuses petites entreprises ont suivi les étapes du développement à l'international pour se jouir des avantages que présente l'expansion d'un côté, et tirer un maximum de profit d'après les marchés étrangers d'un autre côté. Ceci a fait du processus d'internationalisation un domaine de recherche très important afin de traiter les différents aspects de ce phénomène d'une manière générale, en se développant par la suite pour toucher quelques particularités dans ce sujet, comme l'internationalisation des PME.

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

Introduction générale

les autorités Algériennes à améliorer l'environnement macroéconomique pour favoriser l'internationalisation chez les entreprises.

Dans le cadre de promotion du commerce extérieur, l'Algérie comme tout autre pays développé cherchant la pérennité et la prospérité de son système économique, a accordé une grande importance à l'exportation hors hydrocarbures, en consacrant un ensemble d'organismes d'appui qui servent à aider et accompagner les entreprises à l'international. L'Etat Algérien a aussi mené des actions s'agissant des disponibilités de facilitation des opérations d'export, pour attirer les entreprises -les PME notamment- à internationaliser leurs activités.

Pour cela il paraissait opportun de mener une recherche portant sur le thème « **Analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes** ».

Le choix de ce thème n'est pas fortuit, son importance, son originalité ainsi que sa relation avec notre spécialité, sont des facteurs qui ont motivé notre choix.

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.

A partir de cela, notre problématique se pose comme suit :

Quel est le degré d'efficacité des mesures d'aides et accompagnement mises en place par les organismes d'appui pour promouvoir l'internationalisation des PME algériennes ?

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- Quel est le mode opératoire qu'il faut choisir pour s'internationaliser ?
- Quels sont les facteurs de succès d'internationalisation des PME algériennes ?

Et pour répondre à ces interrogations, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : faire appel à des organismes d'appui comme l'ALGEX est le mode opératoire qu'il faut choisir pour la promotion des exportations.
- **Hypothèse 02** : la capacité de financement et la présence de stratégie marketing sont les facteurs de succès du processus d'internationalisation des PME Algériennes.

Les outils utilisés durant notre recherche sont notamment la consultation des ouvrages et des rapports ainsi que des documents internes à l'entreprise (recherche bibliographique), les

Introduction générale

interviews des responsables et l'observation, et pour soutenir notre étude on a procédé à une **par questionnaire** auprès des PME algériennes exportatrices.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie descriptive pour la rédaction des deux premières chapitres, et une analyse quantitative qui repose sur une enquête avec des PME exportatrices. 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.

Notre travail s'articulera autour de trois chapitres structurés comme suit :

- Nous présenterons dans le premier chapitre une revue de littérature sur l'internationalisation des PME, Donc nous aborderons dans la première section un aperçu l'internationalisation des PME, Ensuite nous traiterons dans la deuxième section les approches théoriques de l'internationalisation des PME, et on conclue avec une troisième section qui porte les facteurs de succès du processus d'internationalisation des PME Algériennes.
- Dans le deuxième chapitre, on mettra l'accent sur le processus d'internationalisation des PME, cela passe d'abord par identifier les stimulateurs de l'internationalisation dans la première section, puis on illustra la démarche stratégique de l'internationalisation dans la deuxième section, et on terminera par citer les dispositifs d'aides et de facilitation des exportations hors hydrocarbures.
- 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. La troisième section sera consacrée à la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête que nous avons effectuée sur le terrain.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

Introduction

L'internationalisation de l'entreprise est une notion moderne, mais ses fondements ont été l'objet des anciens travaux qui ont mis en évidence l'impératif nécessité d'exercer le commerce international. Par la suite, et à base de ces travaux, l'explication du phénomène d'internationalisation a pris un sens plus large.

Le concept d'internationalisation de l'entreprise fait partie des grandes lignes stratégiques dans le monde des affaires. Cependant des recherches plus anciennes mettent en exergue l'importance de l'extension hors frontières des activités des organisations.

Ce premier chapitre est consacré à une revue de la littérature sur l'internationalisation de la PME. Cela passe d'abord par la définition de la PME en tant qu'élément de premier rang pour le présent travail, les principales études théoriques récentes du commerce international qui ont expliqué les différentes voies qui s'offrent à la PME pour pénétrer le marché étranger, et enfin il sera aussi question de voir les théories qui expliquent les raisons de l'internationalisation de la PME, ainsi que les facteurs qu'elle doit disposer pour bien réussir à l'étranger.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

Section 1 : Aperçu sur l'internationalisation des PME

Introduction

A travers cette section, nous allons mettre en évidence des principes généraux de la PME, ainsi que des notions et des fondements théoriques du commerce international.

1. Principes généraux de la PME

1.1. PME et sa pluralité de définitions

La petite et moyenne entreprise est un concept qui est utilisé dans le langage économique pour désigner une catégorie d'entreprise inférieure aux grandes entreprises.

Sa définition sémantique n'est pas du tout prise en compte pour pouvoir la repérer dans la famille d'entreprise. En effet, la PME a plusieurs définitions et cela en prenant en compte la dimension géographique et temporelle.

Dans le monde francophone, elle est tout simplement dite PME, tandis que dans celui d'anglophone, elle est nommée « Small Business » on la retrouve avec le nom de PME et internationaux. Il existe en général deux manières de définir la PME : soit par une définition quantitative, ou soit par une définition qualitative.

1.1.1. Définition quantitative

Cette approche définit la PME selon la taille et l'indépendance du capital.

- La taille est définie ici par l'effectif de salariés, le chiffre d'affaire et le total du bilan.
- L'indépendance du capital fait référence à l'autonomie de l'entreprise.

Certains pays n'établissent pas les définitions de la PME en fonction de la taille et l'indépendance du capital, c'est le cas du Canada, Grèce, Portugal et de la République slovaque. Tandis que l'union européenne tient en compte et fait la différence entre ces aspects de définition. Ainsi par exemple la commission de l'union européenne a établi une première définition depuis 1996, puis révisé le 6 mai 2003 dont les modifications portaient sur le volet financier.¹

¹ O. TORRES, « Gestion des PME, le mix de proximité en management des PME », Ed Pearson, 2007, P.123.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

Tableau 1 : Définition juridique de la PME selon l'UE

	Effectifs: unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	Total du bilan annuel	Autonomie
Micro entreprise	(01 à 09)	< 2 M d'euros	< 2 M d'euros	Moins de 25% du capital ou des droits de vote détenus par une autre entreprise.
Petite entreprise	(10 à 49)	< 10 M d'euros	< 10 M d'euros	
Moyenne entreprise	(50 à 249)	< 50 M d'euros	< 43 M d'euros	
Grande entreprise	A plus	> 50 M d'euros	> 4 M d'euros	

Source : commission de l'union Européenne.

Il faut noter cependant que certains pays de la même zone, (UE) ne respectent pas toujours ces critères. En effet en France tout comme en Norvège c'est l'effectif qui est pris en compte.

Tableau 2 : Définition de la PME selon la France

Entreprise	Effectif
Micro entreprise	De 0 à 09
Très Petite entreprise	10 à 19 ou 0 à 19
Petite entreprise	0 à 20 ou 0 à 49
Moyenne entreprise	50 à 249
PME	0 à 249

Source : commission de l'union Européenne.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

On remarque que l'effectif des salariés présente un critère de définition de PME.

Par contre, au Japon la PME est définie selon le secteur d'activité comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Définition de la PME au Japon

Secteur économique	Nombre des salariés	Capital-Investisseur
Fabrication, construction et transport	300 personnes	300 M de Yenne
Commerce de gros	100 personnes	100 M de Yenne
Industrie de services	100 personnes	50 M de Yenne
Commerce de détail	50 personnes	50 M de Yenne

Source : Les chiffres du Ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie au Japon.

Constatons ici que le secteur d'activité au Japon présente un critère de définition de PME.

1.1.2. Définition qualitative

L'approche qualitative rejoint plus la réalité socioéconomique par son caractère descriptif. Les différentes définitions qualitatives de la PME/PMI mettent toutes, l'accent à des degrés divers, sur les éléments distinctifs et caractéristiques d'une entreprise de petite et moyenne dimension.

1.1.2.1. La dimension humaine

Il s'agit de l'aspect humain lié à l'entreprise. Cette dimension humaine liée à la personnalité de la gestion de la PME/PMI est certes l'élément qui transcende¹ l'ensemble des définitions données de ce type d'entreprise. Cette constante a été très tôt mise en évidence par les premières études réalisées à ce propos. Selon P.A. Julien : « la PME est une entité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise ». Le chef d'entreprise est donc omniprésent dans cette approche et son rôle est déterminant dans la PME/PMI.

¹ P.A. JULIEN et B. MOREL, « La belle entreprise, la revanche des PME en France et au Québec », P.13.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

1.1.2.2. Le rapport de BOLTON

En Grande Bretagne, un travail d'envergure fut entrepris afin de conceptualiser la PME/PMI comme entité socioéconomique. Les résultats de cette analyse débouchèrent sur un rapport dénommé du nom de son président J.E.BOLTON¹. La définition qui y est donnée repose sur trois critères :

- Le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée.
- Une part de marché relativement restreinte.
- L'indépendance de la société.

Le premier critère implique que la PME/PMI est dirigée par ses propriétaires et non pas par le biais d'une structure managériale formalisée. Ainsi la PME se caractérise par un « organigramme plat » contrairement à celui d'une grande entreprise.

Le second critère du rapport implique que la PME/PMI est une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une part relativement petite du marché. En d'autres termes, ces entreprises ont à faire à de nombreux concurrents.

Le dernier critère implique une indépendance totale de la PME/PMI. Les filiales de grandes sociétés sont alors exclues de la définition.

1.1.3. Les caractéristiques de la PME/PMI

Les PME/PMI se caractérisent par un certain nombre de spécificités qui permettent de dresser un profil organisationnel type de celles-ci. Selon P.A. JULIEN et M. MARCHESNAY on peut retenir entre autre ²:

- La petite taille.
- Centralisation et personnalisation de la gestion autour du propriétaire dirigeant.
- Faible spécialisation de travail.
- Stratégie intuitive ou peu formalisée, forte proximité des travailleurs.
- Système d'information interne simple et peu formalisée.
- Système d'information externe simple basé sur les contacts directs.
- Structure d'organisation plate.

¹ J.E. BOLTON, « Report of the committee of inquiry on small firms », Londres, 1971.

² T. OLIVIER, : « Le management stratégique en PME : entre spécificités et dénaturation », Paris, 2002, P.33.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

1.1.4. La définition algérienne

En Algérie la PME/PMI a été définie à plusieurs reprises, avec plus ou moins de succès.

Ces définitions varient selon les périodes et les branches. Ainsi, la loi d'orientation n°01/08 du 12 décembre 2001 portant sur la création de la PME/PMI donne dans son article 04, la définition suivante : « la PME/PMI est définie, quel que soit son statut juridique comme étant une entreprise de production de biens et services :

- Employant de 01 à 250 personnes.
- Dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 02 milliards de dinars¹.

Tableau 4 : Définition de la PME selon l'Algérie

	Nombre de salariés	Chiffre d'affaires annuel (en DA)	Total du bilan annuel
Moyenne entreprise	50 à 250	200 millions à 2 milliards	100 à 500 millions
Petite entreprise	10 à 49	200 millions	100 millions
Micro entreprise	1 à 9	20 millions	10 millions

Source : journal officiel N°-77 du 15 décembre 2001 : loi d'orientation sur la promotion de PME.

On constate ici que l'Algérie a une définition proche de celle établie par la commission européenne.

Cette définition va permettre de comprendre le nombre des PME existantes dans ce pays. En effet, bien avant en 2001, faire un inventaire sur les PME algériennes s'avérait très difficile, on donne toujours un nombre approximatif.

¹ DSIS, Ministère de la PME et de l'artisanat, rapport 2001.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

2. Rappel sur les fondements théoriques du commerce international

On distingue les théories traditionnelles et modernes.

2.1. Les théories traditionnelles du commerce international

Au fil des années, différents théoriciens tentent de rendre compte de la réalité changeante du commerce international. Les mercantilistes voient dans l'exportation un gain et dans l'importation une perte. Adam Smith contredit l'argumentation des mercantilistes et montre les bienfaits qu'on peut attendre de la réciprocité des échanges.

Adam Smith prétend aussi que le commerce international permet de bénéficier des effets de la spécialisation reposant sur des différences absolues des coûts de production.

Après, David Ricardo a élargi cette analyse pour traiter le cas des pays qui n'ont aucun avantage absolu. Il montre que le raisonnement doit s'effectuer avec des coûts relatifs et non absolus.

La théorie de Ricardo a été critiquée par la théorie des dotations factorielles de HOS du fait que chaque pays va se spécialiser dans la production en utilisant au mieux ses capacités de production les plus rentables.

2.1.1. La théorie mercantiliste

Selon cette théorie, un pays doit, pour assurer sa richesse et sa puissance, accumuler des réserves d'or. Pour ce faire, l'Etat est appelé à intervenir dans l'économie en encourageant les industries nationales à exporter leur production et en restreignant l'importation de produits étrangers, sauf celle de produit introuvable dans le pays¹.

L'application de cette théorie mène à une politique protectionniste, par laquelle on taxe les produits importés.

2.1.2. La théorie classique

Selon les auteurs classiques, les échanges internationaux permettent une allocation optimale des ressources au niveau mondial. Cette théorie repose sur l'économie du marché et

¹ A. PANET et D. RAYMOND, « le commerce international : une approche nord-américaine », Ed. Chenelière, 2005, P.11.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

le libre-échange, avec une moindre intervention de l'état dans l'économie et le commerce et laisser jouer librement les forces du marché.

2.1.3. La théorie d'avantage absolu (Adam Smith)

Selon Adam Smith, l'échange international est bénéfique car il permet à chaque pays de valoriser ses meilleures aptitudes et de se procurer à l'extérieur des produits qui lui coûteront moins chers à acheter qu'à fabriquer. L'échange international permet aux différents pays d'écouler leur surplus de production, d'élargir les marchés et d'accentuer la division du travail pour augmenter la productivité, de baisser le prix.

La théorie d'Adam Smith s'est basée sur la comparaison des coûts de production de chaque nation pour chaque produit. Selon Smith, mieux vaut acheter aux autres ce que nous produisons moins bien qu'eux et leur vendre ce que nous produisons avec le plus d'efficacité¹.

2.1.4. La théorie de l'avantage relatif (David Ricardo)

Chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production du ou des biens pour lesquels il dispose d'un avantage comparatif par rapport aux autres pays et à acheter les biens qu'il n'a pas produits.

L'avantage est dit « comparatif » parce qu'il est envisagé par rapport aux autres pays et surtout par rapport aux autres biens que le pays est susceptible de produire.

Cette théorie montre donc que les pays ont intérêt à se spécialiser même s'ils ne disposent d'aucun avantage absolu.

C'est une théorie en faveur d'une division internationale du travail et du libre-échange.

La spécialisation de chaque pays permet une économie de facteur travail favorisant les gains de productivité et la hausse du volume produit.²

2.1.5. Théorie de dotation en facteurs de production (Heckscher-Ohlin et Samuelson)

Le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson est le modèle standard de la théorie du commerce international. Dans ce modèle, les échanges internationaux reposent sur des différences de dotation dans les facteurs de production.

¹ F. Teulon, : « le commerce international », Ed. Seuil, 1996, P.21.

² www.lemonde.fr, consulté 01/04/2018.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

2.2. Les nouvelles théories du commerce international

Ces théories ont mis l'accent sur deux aspects que les théories traditionnelles échappaient à savoir : les rendements croissants et la concurrence imparfaite. Ainsi, le commerce international se développe entre les nations les plus développées dont les dotations en facteurs de production sont peu différentes. De ce fait, le commerce intra branche constitue une part croissante des échanges, ce qui reste inexpliqué aussi bien par la théorie de Ricardo que celle de l'école suédoise. Les firmes multinationales ne peuvent s'intégrer dans le champ d'analyse des théories traditionnelles.

2.2.1. Les échanges internationaux et les rendements croissants

La théorie traditionnelle pose l'hypothèse de rendements constants. La spécialisation internationale n'est déterminée que par des différences figées de coûts de production (l'avantage comparatif), expliquées entre autres par des dotations naturelles des facteurs de production (la théorie de HOS).

La spécialisation internationale peut être expliquée par des rendements croissants (économies d'échelle) par les économies d'échelle internes (liées à la taille de la firme) et économie d'échelle externes à la firme (Liées à la taille de secteur d'activité)¹.

- **Les économies d'échelle internes**

C'est la gestion de l'ensemble des coûts qui fait générer les économies d'échelle interne.

- **Les économies d'échelle externes**

Il existe des économies d'échelle externes lorsque l'efficacité d'une firme quelconque est influencée positivement par la taille du secteur ou du pays.

Lorsque de telles économies existent, toutes les entreprises du secteur, alors qu'elles gardent la même taille, voient leurs coûts de production diminuer suite à une augmentation de la production globale. Le coût unitaire de production dépend alors de la taille du secteur, mais pas de celle de la firme spécifiquement.

¹M. RAINELLI, « la nouvelle théorie du commerce international », 8ème édition, Ed la découverte, paris, 2001, P.26.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

2.2.2. Le rendement croissant et la concurrence imparfaite

Lorsque les économies d'échelle sont importantes, un pays qui dispose initialement d'une industrie de grande taille peut maintenir cet avantage, même si un pays voisin pourrait produire les mêmes biens.¹

C'est grâce à la réalisation des rendements croissants que les entreprises acquièrent un avantage comparatif qui la distingue des autres, de ce fait, elles maintiennent l'accroissement des activités notamment par le développement des exportations, similairement chaque pays doit choisir sa spécialisation selon ses avantages comparatifs afin de se développer et d'être capable de faire face à la concurrence et de poursuivre son existence sur le marché mondial.

2.2.3. La différenciation des produits

En 1961, Staffan Burenstam Linder s'appuie sur l'importance des échanges de produits similaires entre pays (les échanges intra branches).

La différenciation des produits est l'ensemble d'actions par lesquelles les entreprises s'approchent d'une situation de monopole en rendant ses produits différents de ceux de la concurrence (Qualité, image, apparence...).

- Différenciation horizontale, lorsque les produits présentent la même qualité mais se distingue au niveau des caractéristiques.
- Différenciation verticale, lorsque les consommateurs sont confrontés à des produits qui ont des qualités différentes, comme par exemple les modèles d'automobiles.

Au niveau du commerce international, la forme des échanges dépend de la répartition nationale des revenus. (Un pays avec un revenu élevé se spécialisera dans des biens de qualité élevée).²

¹P. Krugman et M. Obstfeld, « économie internationale », 8eme édition, paris, 2009, P.149.

²M. Rainelli, « la nouvelle théorie du commerce international », Op.cit., P.64.

Section 2 : Approches théoriques de l'internationalisation des PME

Introduction

A travers cette section, nous allons mettre en évidence des principales approches économiques de l'internationalisation des PME.

1. L'approche économique

Selon cette approche, l'entreprise est une entité de production des biens et services destinés aux marchés de consommation (grand public) et aux marchés des biens de production (les autres entreprises).

Dans un article plus récent, Ruzzier et al, résument les principaux courants théoriques inscrits dans l'approche économique. Ils identifient :

- La théorie d'internalisation selon laquelle les entreprises peuvent étendre leurs activités à l'international dans le cadre d'opérations d'intégration verticale en amont ou en aval.
- La théorie des coûts de transactions où l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est vue comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation (confier des opérations à des tiers) des activités. Cette théorie constitue un prolongement de la théorie de l'internalisation.
- Le paradigme éclectique (OLI), met l'accent sur trois types d'avantages pour expliquer l'internationalisation :
 - L'avantage spécifique : qui sont spécifiques à l'entreprise et relatifs à l'accumulation de ressources intangibles (avancée technologique, expérience...).
 - L'avantage à la localisation : constitués par des facteurs institutionnels et productifs dans un endroit géographique.
 - L'avantage de l'internalisation : capacité de l'entreprise à gérer et coordonner ses activités en interne.¹

¹ S. LAGHZAOU : « l'internationalisation des PME : apport d'une analyse en terme de ressources et compétences », Ed Management & Avenir, 2009, PP.54-55.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

2. L'approche par les réseaux

Cette approche développée à partir des travaux de l'école d'UPPSALA, tente de mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau, dans le processus d'internationalisation. Le réseau correspond à l'ensemble des relations d'échange que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ces liens formels et informels que nouent les dirigeants avec d'autres individus jouent un rôle clef dans l'internationalisation des entreprises notamment par les informations qu'ils procurent, facilitant ainsi, l'accès de l'entreprise sur les marchés étrangers.¹

Les auteurs de cette approche, définissent l'internationalisation comme celle d'un réseau se développant à travers les relations réalisées avec d'autres pays via trois étapes : Prolongation, Pénétration, et Intégration.

- **Prolongation ou extension** : c'est la première étape et elle fait référence aux nouveaux investissements dans le réseau.
- **Pénétration ou infiltration** : elle fait référence au développement de la position au sein du réseau et à l'augmentation de l'engagement.
- **Intégration** : c'est l'étape avancée où l'entreprise doit coordonner plusieurs réseaux nationaux²

L'approche par les réseaux offre une nouvelle perspective d'interprétation du processus d'internationalisation particulièrement lorsqu'il s'agit d'une petite firme dont le réseau est un élément fondamental pour pouvoir se développer malgré des ressources limitées.³

3. L'internationalisation par étapes

Appelé aussi approche behavioriste, les modèles inscrits dans cette perspective prennent comme objet les PME.

¹ S. LEFGOUM, « Les entreprises algériennes face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes », communication, Université de Tizi Ouzou, P.5.

² The Wall Street Journal, n° 15556, 25/02/2011.

³ www.cairn.info, consulté le 24/03/2018 à 12 :56.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

L'approche comportementale de la firme développée, en particulier, par Richard Cyert et James G. March de la Carnegie School, met l'accent sur la façon dont les décisions sont prises au sein de l'entreprise. Son positionnement est qualifié de néo-rationaliste, en opposition au modèle rationaliste de l'économie néo-classique.¹

Les chercheurs s'accordent à distinguer deux voies d'analyse de l'internationalisation dans ce courant : le modèle dit « Uppsala » et le modèle dit d'innovation.

3.1. Le modèle Uppsala

Le modèle d'Uppsala constitue un cadre théorique majeur du champ du management international. En effet, de nombreux chercheurs se sont appuyés sur ce modèle pour expliquer l'internationalisation des entreprises. Nous tenterons d'abord de mettre en relief les apports du modèle avant de nous interroger sur ses limites.

3.1.1. Le cadre théorique du modèle

Le modèle d'Uppsala a été développé au milieu des années 1970 par plusieurs chercheurs rattachés à l'Université d'Uppsala.

Johanson et Vahlne² A partir de leur analyse de plusieurs entreprises suédoises, ces chercheurs observent que l'internationalisation des entreprises constitue un processus se déroulant en plusieurs étapes. Leurs résultats suggèrent que les entreprises commencent leur internationalisation lorsqu'elles ont encore une taille limitée et qu'elles cherchent à développer leurs activités de manière progressive sur les marchés étrangers.

Ils supposaient que les entreprises se développent d'abord sur leur marché domestique avant de s'internationaliser par le biais d'une série de décisions incrémentales. Les auteurs considèrent que le principal obstacle lié à l'internationalisation est le manque de connaissances concernant les marchés étrangers auquel sont confrontées les entreprises. Ainsi, ils supposent que les entreprises commencent à exporter leurs produits dans des pays proches du point de vue géographique et similaires en termes de pratiques managériales avant de consacrer des ressources plus importantes à travers l'implantation de filiales et de conquérir des marchés plus loin géographiquement. Ce développement progressif leur permet d'acquérir

¹ J. MARGOLIS, « The Analysis of the Firm: Rationalism, Conventionalism, and Behaviorism », *Journal of Business*, Vol 31, P.187.

² J. Johanson, et J.E. Vahlne, « The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge, Development and Increasing Foreign Market Commitments », *Journal of International Business Studies*, N° 1, 1977, PP.23-32.

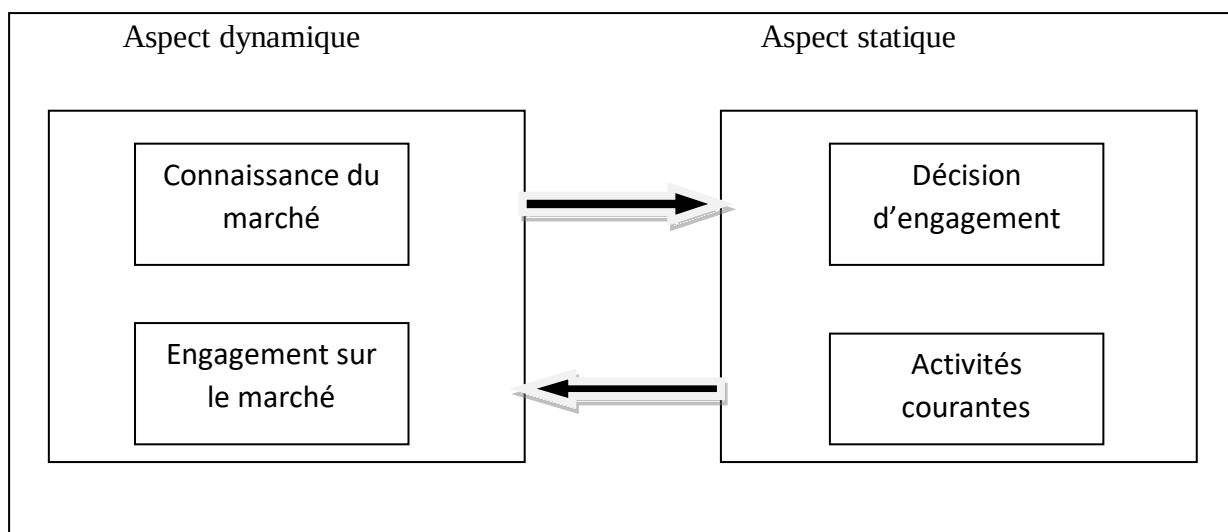
Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

des informations sur les marchés visés, d'accumuler une expérience et de bénéficier des effets d'apprentissage.

Johanson et Wiedersheim-Paul ¹ précisent que la difficulté d'acquérir des connaissances sur les marchés étrangers trouve son origine dans le concept de distance psychique.

Ce concept est défini comme un ensemble de facteurs qui empêchent ou perturbent les flux d'informations qui circule entre l'entreprise et le marché. Les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveaux d'éducation et de développement industriel... etc.

Figure 01 : Le processus d'internationalisation de la firme selon Johanson et Vahlne)



Source: J. Johanson, and J.E. Vahlne, The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, vol. 7, N° 4, 1990, p.12.

La Figure 01 montre que chaque décision d'engagement international est susceptible d'influencer l'étape suivante du processus d'internationalisation.

Johanson et Vahlne² distinguent deux aspects concernant les facteurs d'internationalisation des entreprises :

- Les aspects liés à l'état d'internationalisation qui concernent l'engagement sur le marché étranger, reflétant la mobilisation de ressources, et la connaissance du marché étranger.
- Les aspects liés aux changements d'internationalisation qui concernent les décisions d'engager des ressources et la performance des activités actuelles.

¹ J. Johanson, et P.F. Wiedersheim: « The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases », Journal of Management Studies, N°1542, 1975, pp.314.

² J. Johanson et J.E. Vahlne: « The Mechanism of Internationalization », Op.cit., P.12.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

3.1.2. Les limites du modèle Uppsala¹

- Le caractère incrémental et linéaire du processus d'internationalisation des entreprises.
- L'internationalisation est ainsi perçue comme un processus construit sur la réduction de l'incertitude par l'accumulation de connaissances.
- On peut effectivement observer de conduites différentes en matière d'internationalisation.

Pour saisir des opportunités d'affaires ou assurer leur réactivité à l'évolution de leur environnement, certaines entreprises peuvent sauter plusieurs étapes intermédiaires présentées dans ce modèle.

3.2. Le modèle Innovation (I-model)

Le deuxième modèle conçoit l'internationalisation comme un processus dont les étapes peuvent être rapprochées à celle d'adoption d'un produit nouveau. Cette idée a été confirmée par d'autres auteurs comme Bilkey, Tesar et Cavusgil. Ses étapes sont représentées dans le Tableau 05

Tableau 05 : les étapes à l'internationalisation selon le I-model

Etape	Description
Pré-engagement	-Firmes intéressées seulement par le marché national. -Firmes impliquée dans le marché national mais envisageant sérieusement d'exporter. -Firmes ayant déjà exporté par le passé et ne le faisait plus.
Phase initiale	-Firmes impliquée de façon irrégulière dans l'exportation. Il s'agit des firmes ayant le potentiel d'étendre leur activité à l'étranger.
Phase avancée	-Firmes exportent régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger. -Firmes envisageant d'autres formes d'engagement à l'international.

Source : ENSR, « L'internationalisation des PME », Observatoire des PME Européennes, Bureau des publications Officielles des Communautés européennes, N°04, Luxembourg, 2004.

¹ J. Johanson, et J.E. Vahlne : « les grands auteurs en management international », P.22.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

3.2.1. Les limites du modèle Innovation

- Sur le plan des fondements théoriques, d'une part, les nombreuses études sur le processus d'internationalisation le considèrent comme une alternative d'expansion du marché domestique, un développement découplé de celui du marché domestique. Or, de nombreux cas d'entreprises montrent la limite de cette affirmation dans la mesure où le partage des ressources d'une PME internationalisée se fait entre son marché domestique et ses marchés étrangers¹.
- Des chercheurs observent que certaines entreprises sont internationales dès leurs créations ou leurs premières années de démarrage. Il est évident que ces International New Venture ou Global Start-up s'engagent à l'international selon des processus qu'il n'est plus possible d'appréhender avec les modèles traditionnels².

4. L'approche par ressources et compétences

Avant de voir la position de cette approche sur le sujet d'internationalisation, il est opportun de comprendre le concept de ressources et compétences.

Penrose était le premier qui a travaillé sur le concept, d'autres auteurs se sont intéressés à développer le concept comme Koenig qui a identifié quatre courants ayant travaillé sur le concept de ressources et compétences.

- L'approche fondée sur les ressources.
- La théorie de compétences fondamentales.
- La théorie des compétences dynamique.
- L'approche évolutionniste.

Toutes ces approches, combinées ont donné une définition de ressources et compétences de l'entreprise comme ses actifs tangibles et intangibles et ses compétences qui sont la capacité pour l'entreprise de combiner les ressources et les mettre en relation.

¹ B. Ageron, « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar », P.16.

² S. Laghzaoui, « Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME », Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007, P.6.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

4.1 Le diagnostic des ressources

Les ressources peuvent être définies comme les actifs tangibles (actifs physiques) et intangibles (actifs immatériels) détenus par l'entreprise, qui lui permettront de mettre en œuvre des stratégies améliorant la performance. Même si on ne peut pas dresser de liste exhaustive, on peut déterminer les principales catégories de ressources tangibles et intangibles.

Tableau 06 : les ressources tangibles et intangibles

Ressources Tangibles	Ressources Intangibles
- Ressources financières : source de financement, niveau des crédits clients, niveau des stocks, capacité d'endettement... - Ressources physiques : usine, magasin, outils de production... - Ressources humaines : capacités à recruter ...	- Ressources technologiques : brevets, dépenses en recherche et développement... - Ressources organisationnelles : structure de l'entreprise, processus de prise de décision, flexibilité organisationnelle... - Ressources mercatiques : marque, notoriété, gamme des produits...

Source : <http://www.mucbts.fr>, consulté le 14/04/2018

À partir de l'analyse des ressources de l'entreprise, on peut distinguer les ressources requises, qui sont les ressources nécessaires pour satisfaire la clientèle faire face à la concurrence, et les ressources uniques, qui lui permettront un avantage concurrentiel. Même s'il est essentiel pour une entreprise de posséder un portefeuille de ressources, la performance de l'entreprise ne dépend pas seulement de l'existence de ses ressources, mais de la manière dont elles sont gérées, ce qui correspond aux compétences.

4.2 L'identification des ressources et compétences fondamentales

Dans le cadre du modèle stratégique de ressources et compétences, peu d'outils d'analyse stratégique ont été développés. On peut toutefois s'intéresser à l'analyse de Barney qui propose quatre conditions pour que les ressources et compétences puissent être qualifiées de fondamentales et stratégiques :

- Les ressources et compétences doivent permettre de saisir une opportunité de développement ou d'échapper à une menace. Elles permettent de déduire les coûts de l'entreprise ou de créer une valeur supplémentaire pour le client.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

- Les ressources et compétences ne doivent pas être détenues par un grand monde de concurrent réel ou potentiel.
- Les ressources et compétences doivent être difficilement inimitables par les concurrents actuels ou potentiels.
- Les concurrents peuvent difficilement tenir le même résultat en utilisant nos sources ou une compétence différente.¹

Selon cette théorie, l'entreprise est un ensemble de ressources productives, dont la mobilisation et la coordination permettent de dégager un avantage concurrentiel. Le processus d'internationalisation est donc le résultat d'une combinaison des différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par l'entreprise, qui permettent aux dirigeants une efficacité d'assimilation et d'apprentissage des connaissances, une capacité de saisir les opportunités sur les marchés étrangers et de réduire les distances psychologiques. Cette approche peut donc expliquer le passage d'une étape à une autre du processus, que n'explique pas l'approche behavioriste.²

¹ <http://www.mucbts.fr>, consulté le 14/04/2018

² S. LEFGOUM : « Les entreprises algériennes face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes », Op.cit., P.3.

Section 3 : Facteurs de succès de l'internationalisation des PME

Introduction

L'analyse de la littérature portant sur les facteurs de succès de la conduite de l'internationalisation des PME démontre une convergence entre les différents discours des auteurs.

Dans cette section on va aborder les études empiriques qui ont repéré les neuf grands facteurs incitant les PME à s'internationaliser.

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

1.1 Ressources en compétences

L'un des facteurs qui contribue au succès des entreprises ; on peut dire que la présence de ressources humaines compétences dans une entreprise est primordiale. 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.

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 compétent¹. Dans bien des cas, elle doit revoir sa structure et l'adapter afin de créer un service export.

L'une des conditions de succès à l'exportation est de s'adjoindre un responsable de l'acheminement des commandes d'exportation² puisque le chef d'entreprise n'a pas le temps d'accomplir cette tâche. Il s'agit de pouvoir compter sur une collaboration éclairée et dynamique³.

Toutefois, ils prennent soin de mentionner qu'une entreprise peut exporter si elle est prête à y consacrer du temps, de l'argent et un personnel qualifié⁴.

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

¹ PASCO-BERHO, « Marketing international », Ed Dunod, Paris, 2002, P.39.

² PANET-RAYMOND, « La filière de l'exportation », Ed Les Publications du Québec, Québec, 1999, P.6.

³ Ibid., P.7.

⁴ Ibid., P.19.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

contraintes sont évidentes, soit la taille de l'entreprise et ses ressources limitées. Aussi, le recours à des consultants est difficilement envisageable.

1.2. Avantages concurrentiels de l'entreprise

Pour créer un avantage concurrentiel sur ses rivales, l'entreprise doit, soit proposer aux clients une valeur comparable à la valeur proposée par la concurrence mais être plus efficace dans la production (domination par les coûts), soit élaborer des types d'activités uniques en leur genre, qui génèrent une plus grande valeur finale et autorisent des prix de vente élevés (stratégie de différenciation).¹

Il est nécessaire 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.

Une entreprise doit déterminer quelles sont les avantages distinctifs, qu'est-ce qui la rend unique sur la scène de la concurrence, de sorte qu'elle puisse prendre les décisions sur la façon de les utiliser actuellement et dans le futur.²

Toute compétence fondamentale offre un avantage concurrentiel pour autant qu'elle n'a pas d'équivalent sur le marché et quelle augmente la valeur du produit aux yeux du client, éventuellement en réduisant le coût.³

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

- 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.

¹ M. PORTER, « L'avantage concurrentiel des nations », Ed Inter, Paris, 1993, P.43.

² L.R. JAUCH et W.F. GLUECK : « Management stratégique et politique générale », Ed Mc Graw-Hill, Montréal, 1990, P.175.

³ G. HAMEL et C.K. PRAHALAD : « La conquête du futur », Ed Inter, Paris, 1995, P.220.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

- Les méthodes de management modernes et les systèmes d'information au sens large.

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 possédant un ou plusieurs pour faire face à la concurrence internationale.

1.3. La capacité de production

La capacité de production se définit comme 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.

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.¹

Il faut que l'exportateur soit à même de produire en quantités suffisantes et sur une longue période², car il ne s'agit pas de vendre occasionnellement un surplus de production. La capacité de production doit être évaluée lors du diagnostic export que l'entreprise devra élaborer.

Afin de répondre à la demande de clients, l'entreprise peut délocaliser sa production à l'étranger. Cet élément peut être considéré comme un avantage concurrentiel puisque « des sites de production dispersés géographiquement permettent à la firme de s'approvisionner au meilleur coût et de serrer les prix pour gagner de la part de marché ».³

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.

¹ A.J. PANET, « La filière de l'exportation », Ed Les Publications du Québec, Québec, 1999, P.10.

² PASCO-BERHO, « Marketing international », Op.cit., P.38.

³ N. PRIME et J.C. Usinier : « Marketing International », Paris, 1995, P.93.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

1.4. Capacité de recherche et développement (R&D)

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 facteurs qui peuvent accélérer des PME y compris le facteur de la recherche et développement. On considère la recherche et développement formelle ou informelle un facteur d'internationalisation des entreprises.¹

Les activités de RD jouent un rôle important sur la rentabilité des PME exportatrices et que l'exportation était fortement liée à l'innovation et à la RD ².

Il est nécessaire pour un grand nombre de petites entreprises de recourir aux nouvelles technologies de production afin de faire face à la concurrence nationale ou internationale³, car l'introduction de nouveaux produits répond aux progrès technologiques et l'entreprise doit développer ses capacités technologiques pour faire face aux nouveaux produits de la concurrence⁴.

De cette littérature, nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, la recherche et développement est une activité importante 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.

1.5. Capacité de financement

Lorsque les PME veulent s'internationaliser, elles se heurtent à deux difficultés majeures, notamment le coût. Qu'elle soit réalisée par l'échange ou l'investissement direct, l'internationalisation coûte cher et procure rarement des bénéfices immédiats. Or, pour beaucoup de PME, la relative faiblesse des fonds propres exige des retours rapides sur dépenses. Un développement international réussi suppose donc une consolidation financière préalable⁵.

Les PME rencontrent des obstacles durant leur processus d'internationalisation dont, entre autres, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement. Pour ces raisons,

¹ R. LOUIS, « le système avancé de fabrication dans les PME : congruence et performance », Québec, 2004, P.23.

² J.ST. PIERRE, : « Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes », Revue internationale P.M.E, 2003, P.15.

³ P.A. JULIEN, « Pour des PME de classe mondiale, Recours à de nouvelles technologies », Ed Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneurship, Québec 1994, P.33.

⁴ N. PRIME et J.C. USUNIER, « Marketing international », Op.cit., P.93.

⁵ J. PHILIPPE, « Stratégies internationales des PME de services », Ed L'harmattan, Paris, 1995, P.76.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

la PME s'aventure avec prudence sur le marché de l'internationalisation. Cela s'expliquerait, entre autres, par le manque de ressources financières¹. Par conséquent, 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 favorables de financement est également présente étant donné le risque associé à sa particularité de PME.

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

Les facteurs externes sont liés à l'environnement externe de l'entreprise, de nombreux travaux de recherches s'accordent sur le fait que la PME dépend des facteurs externes afin de pouvoir pénétrer un marché étranger. Ces facteurs peuvent être, de la possession d'informations aux programmes gouvernementaux, de l'accès aux matières premières, des conditions d'accès aux marchés étrangers et à l'évolution actuelle et potentielle de la situation macroéconomique des pays ciblés.

2.1. Possession d'informations stratégiques

Il est important de posséder l'information la plus étendue possible avant même d'entreprendre l'internationalisation et d'approfondir cette connaissance des marchés étrangers dès les premières étapes d'un projet d'internationalisation. L'information peut porter sur la législation et la réglementation, les conditions de vie, les habitudes administratives et les méthodes d'affaires, la connaissance des personnes utiles dans les secteurs d'activités retenus.

L'entreprise qui veut réussir à l'international doit bien comprendre l'environnement culturel du marché étranger visé. Il est essentiel de posséder une bonne connaissance des habitudes et des pratiques commerciales du pays afin de pouvoir s'y adapter². Aussi, les dirigeants d'entreprises reconnaissent cependant la nécessité d'obtenir de l'information objective concernant les marchés étrangers³.

De cette littérature, nous retenons qu'une entreprise qui s'internationalise doit posséder une information adéquate et plus particulièrement une information stratégique. Toutefois,

¹R.P. PANET, et D. ROBICHAUD, « Le commerce international : Une approche nord-américaine », Op.cit., P.54.

² Ibid., P.57.

³P.J. LEO, J.A. JULINE et J. PHILIPPE, « Stratégies de développement international, dans P.M.E. et grands marchés, P.M.E. québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique », Op.cit., P.129.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

trouver l'information requiert des efforts de la part des dirigeants représente un problème auquel ils se trouvent confrontés lorsqu'ils débutent l'internationalisation ou lorsqu'ils se tournent vers un nouveau pays à conquérir. Les PME ont depuis toujours compris les avantages d'une stratégie tournée vers l'international et ont su s'établir dans le monde entier.

Et cela grâce à l'information qui a rendu l'internationalisation d'une PME possible, Cette informatisation a offert de nouvelles possibilités, et a induit une nécessaire réorganisation des tâches humaines ainsi qu'une organisation du processus informationnel au sein de la PME.

2.2. Les mesures d'accompagnements gouvernementaux

Les gouvernements sont des sources d'aide qui présentent des avantages pour les entreprises qui font des affaires à l'étranger. Dans ce sens, il est important de connaître dès les premières phases d'une opération d'affaires internationales l'assistance sur laquelle on peut compter¹. De plus, l'appui des gouvernements vient, en plus d'être utile sur le plan financier et sur le plan de l'information.

Cependant, les programmes d'aide aux PME doivent s'insérer dans la stratégie globale de l'entreprise².

Dans le cas Algérien, certaines mesures sont complexes, en l'occurrence les aides financières. Les dirigeants sont peu familiers avec les programmes d'aide gouvernementale, d'ailleurs dans certains ils ignorent l'existence de tels programmes.

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 Algériens.

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.

¹P. GERIN-LAJOIE, « L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes, Gestion, Revue Internationale de Gestion », vol. 3, n° 3, septembre 1978, P.11.

² P.A. JULIEN et M. MORIN, Op.cit., P.173.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

2.3. Accès aux ressources premières

Il est important pour l'entreprise de s'assurer ses sources d'approvisionnement à moyen et à long terme, à des conditions aussi déterminées que possible¹ étant donné la rareté ou la difficulté d'accès de certaines matières premières de même que la volatilité de leurs prix.

L'entreprise devra alors s'assurer d'une grande régularité de ses fournisseurs tant au niveau du délai de livraison que sur le plan de la qualité des matières premières afin de ne pas avoir à supporter, par la suite, une défaillance de leur part².

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 premières³, qui se révèlent être un facteur important à analyser.

L'une des actions à mettre en œuvre consiste à mieux maîtriser les achats de l'entreprise car au niveau des matières premières, il est important de sécuriser les sources d'approvisionnement et de les optimiser.

De cette littérature, nous retenons 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.

2.4. Situation macroéconomiques du pays d'origine

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

¹ J. GERIN-LAJOIE, op.cit., P.13.

² C. NEHME, « Stratégies commerciales et techniques internationales », Ed Organisation, Paris, 1992, P.97.

³ URBAN, « Management international », Ed Litec, Paris, 1993, P.93.

Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation

Conclusion

La littérature sur l'internationalisation des PME a été largement développée dans presque tout document qui parle de la PME il s'avère néanmoins que cette littérature est présentée de façon contradictoire selon le temps et l'espace, cela peut être expliqué par le fait que le terme PME est à lui seul contradictoire, avec sa définition plurielle, des théories différentes... etc.

D'où la complexité de la compréhension de l'internationalisation des PME, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un model ou une théorie unique.

Cependant, dans une certaine mesure, nous ne pouvons pas considérer cela comme étant des inconvénients, au contraire l'abondance de la littérature permet aux entrepreneurs de choisir le profil d'entrée qui convient à la réalité de l'environnement de l'entreprise.

Chapitre II : Le processus d'internationalisation des PME

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

Introduction

L'internationalisation des entreprises constitue une tendance dominante à laquelle peu d'organisations peut se soustraire, sans risquer de compromettre la pérennité de leurs activités.

Le phénomène de la mondialisation impose des changements et des remises en cause d'ordre stratégique, lesquelles soulèvent de nouveaux défis pour les gestionnaires des grandes comme des petites entreprises. Relever ces défis, en intégrant la dimension internationale dans la politique et les décisions de l'organisation, exige une compréhension du contexte mondial et des stratégies que peuvent adopter les entreprises pour y faire face.

Dans ce chapitre, nous présenterons dans la première section les différents phénomènes ayant une influence sur l'internationalisation des entreprises, puis, nous analyserons dans une deuxième section la logique dans laquelle s'inscrit le processus d'internationalisation des entreprises. Enfin on présentera les organismes d'aides et d'accompagnement, et les facilitations des exportations hors hydrocarbures mises en place par l'Etat Algérien pour promouvoir le commerce extérieur.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

Section 01 : Les stimulateurs de l'internationalisation

Introduction

A travers cette section, nous allons expliquer les interrelations entre l'internationalisation et la mondialisation, l'environnement international ainsi que les raisons de recherches de l'internationalisation.

1. La mondialisation

« La mondialisation est en lien avec l'interdépendance de l'économie croissante des pays du monde via le volume et la variété croissante des transactions frontalières en marchandises et en services, de mouvements de capitaux internationaux libres, et de diffusion plus rapide et plus répandue de la technologie ». -FMI-

La mondialisation, c'est la liberté pour notre groupe d'investir où il veut, le temps qu'il veut, en s'approvisionnant où il veut et en ayant à supporter le moins de contraintes possibles en matière de droit du travail et de conventions sociales¹.

Au seuil du XXI^e siècle, le contexte mondial est dominé par trois phénomènes nouveaux ou de nature nouvelle dans l'histoire de l'humanité : la globalisation, l'internationalisation et la mondialisation². S'interroger sur la situation planétaire actuelle et future suppose une clarification préalable de ces trois concepts sans laquelle il est impossible de comprendre le monde contemporain et les changements géopolitiques actuels.

L'accélération des échanges internationaux a été une composante majeure du phénomène de mondialisation qui a marqué les 25 dernières années³.

Elle a été favorisée par de multiples facteurs : l'abaissement des tarifs douaniers et des autres obstacles aux échanges, la réduction des coûts de transport, l'essor des flux de capitaux internationaux qui a permis de créer des capacités de production industrielle dans des pays émergents.

¹ P. Barneville, Président du groupe ASEA Brown Boveri -ABB-

² Josée ST-PIERRE et al, « Mondialisation et internationalisation des PME », Ed université du Québec, Québec, 2011, P. 8.

³ Ibid.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

1.1. Les PME et la mondialisation

Les années 1990 ont été caractérisées par une évolution de plus en plus nette et irréversible vers la mondialisation. Les forces qui poussent à cette mondialisation sont, selon les experts, de trois ordres. Il y a tout d'abord : l'intégration croissante des processus de production, les diverses formes de sous-traitance, les accords de licence et autres formes de coopérations fondées sur la division de travail efficace à l'échelle internationale, qui sont dans le monde des affaires des pratiques non seulement courantes mais aussi impératives¹.

Parmi les nombreux effets de la mondialisation, et spécialement ceux qui affectent les PME sont : l'accélération du rythme de la croissance (qui dépasse aujourd'hui 15000 milliards dollars selon l'Organisation Mondiale de Commerce OMC) du commerce mondial qui a stimulée le commerce international, et le fait que la compétitivité² règne désormais sans partage sur le marché mondial pour les pays comme pour les entreprises.

1.1.1. L'évolution du commerce mondial

Aucune nation ne peut prétendre satisfaire la diversité de ses besoins de façon autonome. L'échange entre les nations est une nécessité. Néanmoins, historiquement, c'est grâce à l'amélioration progressive des moyens de paiement, à la stabilisation des taux de change, ainsi qu'à la modernisation des moyens de transport, que les échanges entre nations ont été stimulés³. Mais c'est surtout la diffusion des thèses libre-échangistes qui va stimuler commerce international. (Voir Figure 02)

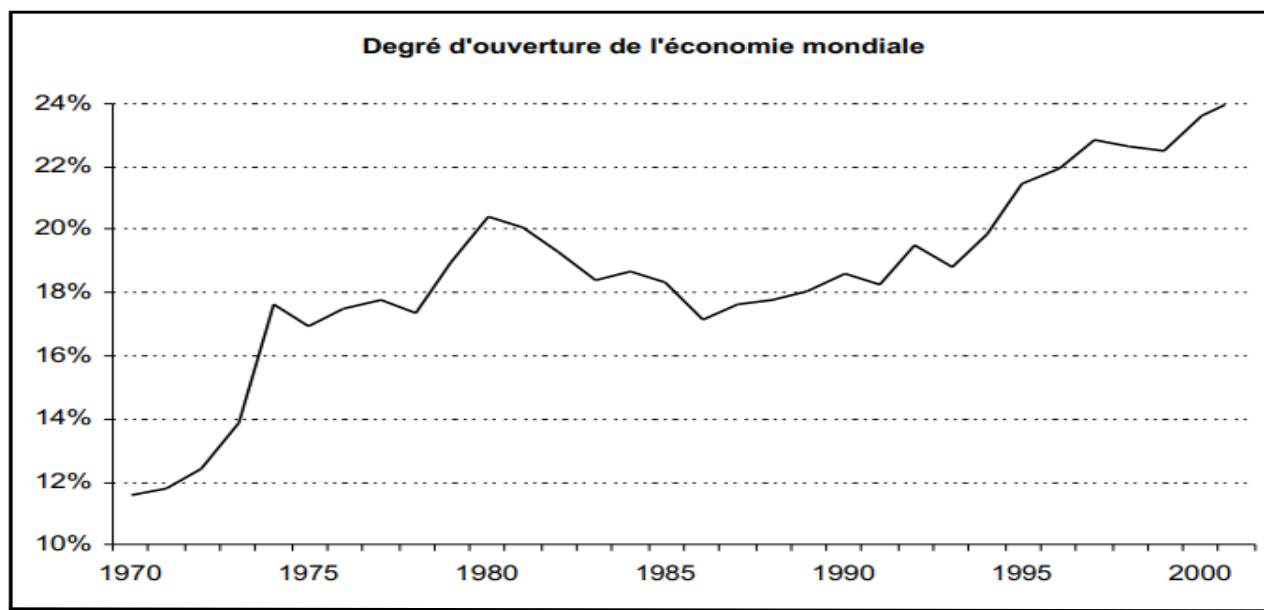
¹ Centre du Commerce International, « Les PME et le marché mondial », 3eme Edition, Algérie, P.3.

² Thierry Sauvin, « La compétitivité de l'entreprise », Ed Ellipses, Paris, 2005, P.9.

³ Conférence des Nations Unies, « Évolution du système commercial international et ses tendances dans une optique de développement », Genève, 2007, P.3.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

Figure 02 : schéma du degré d'ouverture de l'économie mondiale



Source : FMI, d'après World Economic Outlook, disponible sur www.unctad.org, consulté le 25/02/2018.

La croissance des exportations mondiales sur la période 1970-2000, montre que le commerce mondial a cru ces dernières décennies beaucoup plus vite que la richesse mondiale. Les échanges se sont donc intensifiés et le degré d'ouverture au commerce de l'économie mondiale a augmenté. Les échanges mondiaux représentent 10-12 % de la richesse mondiale à la fin des années 1960 contre 24 % au début des années 2000.

1.1.2. La compétitivité internationale et la PME

La compétitivité internationale est plus que jamais un impératif économique et socioculturel. Cet impératif s'est imposé progressivement comme un fait incontournable à tous ceux qui interviennent sur le marché¹. Il s'intègre dans un processus permanent d'internationalisation des échanges de biens et services, et suppose la création par les entreprises d'une valeur exceptionnelle à leurs clients, actionnaires et salariés. Cette réalisation suppose la prise en compte des conditions macroéconomiques vecteur de fluctuation de l'environnement (facteurs endogènes, exogènes) dans lequel évolue l'entreprise².

¹ Centre du Commerce International, Op.cit., P.2.

² Liouville et al, « Stratégie de spécialisation et compétitivité des PME en environnement global », Ed Gestion, 2000, P.7.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

En terme de compétitivité internationale on distingue 6 déterminants :

- Financier et marché → financement compétitif.
- Technologie et R&D → adaptabilité, anticipation.
- Fiscalité et attractivité du territoire → optimisation des décisions d'investissement.
- Salaire et productivité → optimisation productivité.
- Management et capacité organisation → rationalisation des coûts managériaux et logistique.
- La mercatique et la gestion → amélioration et pérennisation de la relation client.

Les entreprises sont donc penchées sur des stratégies de management pouvant leur procurer une certaine avance par rapport à leurs concurrents internationaux¹.

1.2. Les acteurs de la mondialisation²

- **Etats** : Recherchent à développer l'attractivité de leur territoire par le biais des politiques publiques d'infrastructures, d'éducation et en garantissant la sécurité politique et économique, la stabilité juridique et financière.
- **Firmes multinationales** : Réalisent les investissements directs à l'étranger et mettent en concurrence les territoires dans le cadre de leurs décisions d'implantation et de délocalisations en fonction d'une stratégie globale de production.
- **Organisations non gouvernementales** : Sont un acteur majeur dans le domaine humanitaire, des droits humains, de l'environnement, de l'aide au développement et se posent souvent en contre-pouvoir aux États et aux FMN.
- **Acteurs de la finance mondiale** : Banques, fonds de pension, investisseurs institutionnels font circuler l'argent entre financeurs et emprunteurs, gèrent les risques liés à cette circulation mais ont aussi une action spéculative qui expose États et épargnants à des risques financiers importants.

¹ Rapport rédigé par PricewaterhouseCoopers Développement, « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie », disponible sur www.industrie.gouv.fr, consulté le 07/02/2018.

² ALLEMAND Sylvain et RUANO BORBALAN Jean-Claude, « la mondialisation », Ed le cavalier bleu, Paris, 2002, P.24.

2. L'environnement international

Depuis 1945, à la faveur du développement des échanges internationaux, les nations sont devenues interdépendantes. La mise en place d'un cadre institutionnel favorable aux échanges a accéléré le processus de mondialisation. L'environnement international est de plus en plus complexe et instable et son analyse est indispensable pour une entreprise qui souhaite se développer à l'international.

L'environnement international inclut trois niveaux dont on trouve les différentes catégories.

2.1. Les niveaux de l'environnement international

On distingue trois niveaux d'environnements international

2.1.1 Le Marco-environnement

Cet environnement est formé par l'ensemble des variables globales qui influence toute la société. Les effets des variables du macro-environnement sur l'entreprise en général et la PME en particulier sont jugés indirectes. En effet, des variables comme l'état général de l'économie ou le climat politique général ont des effets indirects sur le fonctionnement des entreprises¹.

2.1.2 Le Méso-environnement

Cet environnement comprend des acteurs institutionnels de tutelle et quelques acteurs économiques. Il s'agit d'institutions ou d'entreprises qui peuvent influencer le niveau décisionnel de l'entreprise². Il s'agit des intervenants politiques tels que les gouvernements, les parlements ...etc. qui créent ou changent le régime réglementaire qui peut influencer l'entreprise (exemple : les règlements de travail, les incitations aux investissements, ...). On trouve aussi des intervenants institutionnels tel que les chambres de commerce, les regroupements professionnels et les syndicats qui peuvent affecter directement les méthodes de gestion et les stratégies adoptées par la PME. Quelques grandes entreprises qui contrôlent fortement leurs industries font aussi partie du méso-environnement.

¹ <http://www.tifawt.com> , consulté le 16/03/2018

² Craig SAMUEL et al, "International Marketing Research", Ed John Wiley & Sons, 2005, P.51.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

2.1.3. Le Microenvironnement

Les acteurs du microenvironnement sont identifiés par l'existence d'une relation transactionnelle les liant à la PME. Souvent, ces relations sont caractérisées par l'établissement d'une communication. On distingue quatre groupes¹ :

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

2.2. Les dimensions de l'environnement international

Il existe plusieurs types d'environnement international d'où l'importance est en fonction du domaine d'activité de l'entreprise, on peut citer les quatre grandes catégories.

2.2.1. L'environnement économique

Les variables économiques permettent de juger de la situation économique intérieure et extérieure d'un pays à plusieurs niveaux. Tandis qu'un premier groupe de variables sont des indicateurs de la situation concurrentielle : nombre d'entreprises / secteurs, taille des entreprises, structure des marchés. Un deuxième groupe permet de se faire une idée de l'importance des échanges avec d'autres pays balance des paiements, balance commerciale.

Un troisième groupe exprime l'activité économique intérieure et la demande locale produit intérieur brut, produit national brut, taux de croissance, revenus, taille de la population, taux d'investissement, taux d'épargne et un quatrième résume les infrastructures² existantes taux d'équipement, infrastructures logistiques ... etc.

2.2.2. L'environnement juridique

L'environnement juridique est complexe à appréhender à l'international car il n'existe pas de droit international à proprement parler. Profondément ancré dans les cultures de par ses

¹ Craig SAMUEL et al, « International Marketing Research » Op.cit., P.53.

² Bjorn WALLISER, Marketing International, Ed e-Theque, Paris, 2002, P.19.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

racines historiques, les droits nationaux peuvent cependant se rattacher à de grandes familles juridiques même si certains pays relèvent de systèmes mixtes.

Il existe cependant un certain nombre de traités internationaux qui sécurisent les transactions entre les pays signataires : par exemple, conventions sur la vente internationale, sur les transports, l'arbitrage, les brevets... Les milieux d'affaires, par l'intermédiaire principalement de la Chambre de Commerce Internationale (CCI), ont mis en place un cadre commun appelé « Lex Mercatoria » permettant de régler des problèmes juridiques répétitifs dans le cadre des échanges internationaux¹.

Les règles uniformes proposées s'imposent entre les opérateurs qui s'y réfèrent dans leurs contrats commerciaux.

2.2.3. L'environnement culturel

Parmi toutes les variables de l'environnement international, la culture exerce probablement l'influence la plus forte sur le marketing et la possibilité de commercialiser des produits et services à l'étranger. Toutefois, il n'est pas facile de bien cerner, l'influence de la culture². Ainsi, deux points de vue extrêmes s'opposent ; certains chercheurs considèrent que l'influence de la culture reste forte et rend dangereux la plupart des efforts de standardisation du marketing, d'autres suggèrent que l'influence de la culture sur le marketing international est largement surestimée.

2.2.4. L'environnement écologique

La prise en compte de l'environnement écologique est extrêmement variable d'un pays à l'autre. Trop nombreuses sont les entreprises qui considèrent que performance économique et performance écologique sont incompatibles. Or, le strict contraire est vrai, toute démarche de protection de l'environnement, bien réfléchie, se révèle non seulement utile pour la société dans son ensemble, mais aussi économiquement intéressante pour l'entreprise concernée³.

2.2.5. L'environnement technologique

Il évolue avec le développement rapide des technologies de l'information et des communications. Les progrès en matière de télécommunications ont fourni des opportunités pour multiplier les interactions économiques entre des lieux très éloignés. Les développements technologiques et leurs effets sur le commerce mondial et les transactions

¹ Bjorn WALLISER, Marketing International, Op.cit. P.21.

² Ibid., P.25.

³ Ibid., P.24.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

économiques sont majeurs. On étudie par exemple le niveau technologique du pays, la disponibilité des compétences techniques au niveau local et l'état des infrastructures.

Le risque ici concerne le transfert technologique et le piratage, ainsi que les restrictions légales en matière de protection de la propriété technologique¹.

3. Raisons de recherche de l'internationalisation²

Plusieurs approches théoriques ont tenté d'expliquer les déterminants et les facteurs qui conditionnent la présence durable des entreprises sur les marchés étrangers, de même que la logique à laquelle répond ce processus de développement. La décision d'internationalisation pour une entreprise est compliquée, cependant, celle-ci est motivée par certains nombres de besoins et d'insuffisances, qui incitent les entreprises à les chercher.

3.1. Les facteurs commerciaux

- **L'étroitesse du marché national ou sa saturation** : un petit marché intérieur pousse les entreprises nationales vers les marchés étrangers. De même, une concurrence très forte sur le marché local, des débouchés faibles, un marché à la croissance ralentie incitent les entreprises à prospecter les marchés étrangers.
- **La spécialisation de l'entreprise** : une entreprise fortement spécialisée trouvera rarement sur son marché domestique les débouchés suffisants pour permettre son développement. Elle cherchera sur les marchés extérieurs de nouveaux relais de croissance.
- **La régulation des ventes de l'entreprise** : l'internationalisation permet de limiter la saisonnalité des ventes et d'amortir les chocs conjoncturels.
- **Le cycle international du produit** : l'exportation permet de rallonger la durée de vie d'un produit en profitant des décalages de niveaux de développement économique et des différences dans les habitudes d'achat. Par ailleurs, certaines phases du cycle de vie du produit favorisent l'internationalisation : un produit en phase de croissance sera exporté pour permettre de bénéficier d'économies d'échelle, un produit en phase de maturité sera produit à l'étranger pour servir les marchés locaux et profiter de coûts avantageux.

¹ Hanane Beddi, Sophie Nivoix, « Management International », Ed Dunot, Paris, 2008, P.9.

² Charles CROUE, « Les étapes de la dimension internationale », Revue des Sciences de Gestion, Direction et gestion des entreprises, N° 155, Paris, 1995, PP. 35-45.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

3.2. Les facteurs industriels

- **La recherche d'économie d'échelle** : l'élargissement des débouchés permet à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité – prix en bénéficiant des avantages de la production en grande quantité.
- **L'abaissement des coûts de production** : l'investissement à l'étranger permet de bénéficier de coûts de production réduits, d'un meilleur accès aux ressources en matières premières ou en capitaux, de tirer parti de réglementations moins contraignantes en matière fiscale, sociale, environnementale...

3.3. Les facteurs d'opportunités

- **Une demande spontanée** : une sollicitation lors d'un salon peut amener l'entreprise à adopter une démarche plus rationnelle d'internationalisation.
- **Une production excédentaire**
- **La motivation du dirigeant** : elle est essentielle et déterminante dans le choix d'adopter une stratégie d'internationalisation. Le profil du dirigeant, sa formation, son expérience vont en grande partie donner l'impulsion d'une telle stratégie.

3.4. Les facteurs d'environnement

Le décloisonnement des marchés, la multiplication des accords de libre-échange et désaccords commerciaux régionaux contribuent, avec l'OMC, au développement des échanges internationaux et facilitent la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation par les entreprises.

3.5. Les Facteurs stratégiques

Ces facteurs sont regroupés en deux catégories :

a) La répartition des risques

- **Un risque de phase de cycle de vie** : le produit est dans une phase de cycle de vie différente selon les pays choisis.
- **Risque de conjoncture** : la situation n'est pas identique dans tous les pays en même temps.
- **Risque de dépendance** : diversification géographique des débouchés et des approvisionnements.
- **Risque de concurrence** : elle est plus ou moins développée selon les pays.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

b) Recherche d'avantages concurrentiels

- **Disponibilité des ressources** (matières premières, énergie)
- **Le bas niveau des salaires** : intéressant pour les industries qui emploient beaucoup de main d'œuvre (Asie du sud-est).
- **Productivité du travail** et qualification de la main d'œuvre attirent certaines entreprises vers les USA, le Japon.

Section 02 : La démarche stratégique de l'internationalisation

Introduction

Cette section porte sur l'aspect stratégique qu'adoptent les entreprises pour s'internationaliser, en premier lieu on verra les différentes formes sous lesquelles l'entreprise pourra pénétrer un marché international, puis on soulignera les orientations stratégiques qui définissent et accentuent l'activité de l'entreprise. On finira par expliquer le diagnostic export.

1. Les formes d'internationalisation

Généralement, une entreprise ne s'internationalise pas du premier coup, elle doit passer par des étapes qui lui permettent de connaître le marché étranger avant de s'y installer directement.

1.1. L'exportation directe¹ (l'exportation contrôlée)

Elle évite les intermédiaires, et permet de faire l'apprentissage des marchés étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires, mais elle est difficile et coûteuse en pratique, car la firme connaît mal les rentabilités, les modes de consommation, les pratiques commerciales et les règlements sur le marché local. Il y a donc un risque d'erreur important.

De plus, l'entreprise va devoir entretenir sur place par des stocks et un service de distribution coûteux. La méthode d'exportation directe peut se faire soit avec force de vente par exemple avec un agent commercial à l'étranger ou avec un représentant salarié, ou sans force de vente comme la présence dans les revues étrangères ou encore par des foires et salons à l'étranger.

Donc, la vente directe est appropriée lorsque seul du personnel des ventes de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires. Cette technique convient aussi si le nombre de clients éventuels est relativement faible ou si ceux-ci se trouvent dans un secteur géographique relativement limité. On distingue les formes suivantes :

1.1.1. Vente directe

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces

¹ J. AMELON, et J. CARDEBAT, « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed. Boeck Université, Bruxelles, 2010, P.195.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales.

1.1.2. Représentant salarié

L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocie en nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communique le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise.

1.1.3. Agent commissionné

Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante et permanente d'un exportateur. Il s'agit du nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandant. Contrairement au représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.

1.2. L'exportation associée

L'exportation associée c'est lorsque l'entreprise exportatrice réalise une opération d'exportation avec un groupe d'entreprises. C'est l'association avec une plusieurs entreprises nationales, rarement étrangères, pour créer un groupement d'exportateurs, et de créer un réseau commun de vente à l'étranger. On distingue les formes suivantes ¹:

1.2.1. La société de commerce international (SCI)

C'est une société d'import-export, qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises qui ne disposent pas de réseaux commerciaux correspondants liés à leurs activités. La SCI présente à l'entreprise exportatrice un avantage de limiter le risque commercial, car la vente est réalisée sur le marché domestique, pour éviter les charges liées au transport, les formalités liées à l'exportation.

1.2.2. L'importateur

L'importateur ou le distributeur est un commerçant indépendant, il achète des produits auprès de l'entreprise exportatrice dans le but de revendre ces produits à son propre nom et à son propre compte. L'importateur assure pour lui-même toutes les activités à

¹ Lynda GRAICHE, « les formes d'implantations des firmes en Algérie : objectifs et stratégies », thèse du doctorat, Université de Tizi Ouzou, 2010, P.80.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

la vente : distribution, réseau de vente, publicité, service après-vente. Lorsque l'importateur est donné l'exclusivité de vendre un produit sur un territoire on l'appelle : concessionnaire.

1.2.3. Les bureaux d'achats

C'est un service achat à l'international situé en pays d'origine et qui agissant pour le compte d'une "maison-mère" étrangère (chaînes de distribution, entreprises industrielles, ...), le bureau d'achat est une cellule d'achat à la recherche d'entreprises susceptibles de lui fournir des produits adaptés aux besoins et aux goûts des consommateurs de son pays d'origine.

Le bureau d'achat possède en général un service logistique qui gère toutes les opérations d'exportation (documents, transport, mode de règlement), à l'exception du stockage.

1.2.4. Les sociétés de gestion à l'exportation

Ce sont des sociétés de service qui proposent leur savoir-faire à l'export à des entreprises qui ne disposent pas des compétences nécessaires, et sont des mandataires indépendants qui agissent au nom de l'exportateur en assurant l'ensemble des fonctions d'un service export d'une entreprise (prospection, politique commerciale, vente, logistique ...).

1.2.5. La cession de licence

L'accord de licence lie un bailleur de licence à un preneur de licence et consiste à céder le droit de fabriquer un produit, d'utiliser une marque ou de distribuer un produit moyennant une rémunération. La rémunération de la licence peut être fixe ou variable en fonction du chiffre d'affaires attendu. L'accord de licence est un mode de développement intéressant pour une entreprise ne possédant pas les moyens (financiers ou humains) de se développer de sa propre force.

1.3. L'exportation concertée

L'exportation concertée à travers laquelle l'entreprise exporte en coopération avec d'autres entreprises (de sa nationalité ou étrangères).

Ce type de stratégie de distribution est souvent retenu lorsque les pays ciblés présentent des difficultés d'accès qui tiennent à des raisons culturelles et linguistiques, financières, politiques, ... etc. On distingue les formes suivantes¹ :

1.3.1. Le groupement d'exportateurs

C'est un ensemble d'entreprises regroupées, afin de réaliser une exportation par la mise en commun des moyens nécessaires, ce groupement permet de partager les coûts et les

¹ Write AWAY, Guide pas-à pas à l'exportation, Op.cit., P.P. 27-29.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

risques. Une condition de réussite repose sur la nécessité de commercialiser des produits non concurrents dans ce groupement.

1.3.2. Le portage (Piggy-back)

Egalement appelée exportation Kangourou. Elle est souvent exercée par une PME, qui souhaite se présenter à l'international, celle-ci demande à une entreprise déjà implantée à l'étranger de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur des marchés étrangers. L'entreprise portée bénéficiera d'un réseau de distribution et du savoir-faire mis à sa disposition par la FMN.

1.3.3. La franchise

La franchise commerciale ou franchise de distribution est un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits ou de services sur un territoire défini¹.

Le franchiseur accorde certains droits au franchiseé moyennant rémunération. Toutefois, dans un accord de franchise, les droits cédés concernent typiquement les marques, les compétences ou le système de gestion. L'accord de franchise est pratiqué pour des produits/services standardisés se caractérisant par un processus de production simple (hôtellerie, voitures de location, vêtements, salons de coiffure, restauration rapide, etc.).

De ce fait, les besoins en fonds propres pour le franchiseé sont beaucoup moins importants que pour un preneur de licence qui a un processus de production complexe à financer.

1.3.4. Le joint-venture

Les accords de co-entreprise, aussi appelés très fréquemment « joint-venture », consistent en la création d'une nouvelle organisation juridiquement indépendante par deux ou plusieurs partenaires.

Il s'agit d'une association avec une entreprise étrangère qui porte sur un projet de création en commun d'une société industrielle ou commerciale ou sur une prise de participation commune dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché export ciblé.

2. Les orientations stratégiques des entreprises à l'international

La stratégie d'internationalisation adoptée par une entreprise est le reflet de la force de sa volonté d'engagement dans une économie globale ou, en d'autres termes, l'expression de sa

¹ L'accord de franchise est à plusieurs égards semblables à l'accord de licence.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

politique de développement. Elle a toutes chances d'être multiforme car il n'existe pas une stratégie d'internationalisation optimale unique applicable à tous les terrains.

Dans leur processus d'internationalisation, les entreprises adoptent différentes stratégies selon leurs tailles, leurs structures et leurs domaines d'activité.

2.1. Les niveaux d'internationalisation

Généralement, une entreprise ne s'internationalise pas du premier coup, elle doit passer par des étapes qui lui permettent de connaître le marché étranger avant de s'y installer directement. Dans chaque étapes l'entreprise généralement caractérisée par une de ces stratégies¹ :

2.1.1. La stratégie internationale

L'entreprise internationale est une organisation dont le centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine et qui entend étendre ses activités à d'autres pays. La logique de cette stratégie suppose que l'entreprise développe les compétences et les connaissances qui permettent la gestion de l'entreprise au niveau national puis procéder à leur transfert au niveau local dans les unités à l'étranger. Il s'agit avant tout de s'appuyer sur les ressources techniques, humaines et organisationnelles de la société mère, en les valorisant et s'adaptant aux différents marchés locaux.

Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur internationalisation à quelques pays et souhaitant limiter les coûts de structure et de coordination.

2.1.2. La stratégie multinationale

L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale. Elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays pour profiter du meilleur dans chaque pays.

Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou de développement des contrats de transfert de technologie avec des entreprises étrangères.

Les décisions stratégiques restent centralisées au siège de l'entreprise alors que la gestion des activités locales est confiée aux unités locales. L'entreprise multinationale adopte des stratégies multidomestiques pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des

¹ Jean-Paul LEMAIRE, « Les stratégies d'internationalisations », 3^{ème} édition, Ed. Dunod, Paris, 2013, PP.206-211.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

marchés locaux. Les opérations locales sont entreprises de façon à exploiter les opportunités locales.

Dans ce type d'organisation, les activités commerciales sont différenciées et adaptées au niveau local pour mieux satisfaire les besoins des clients locaux. Les produits et ou services sont développés selon les spécificités locales en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché local. La standardisation est déplacée, chaque marché ayant ses besoins différents de ceux des autres marchés que l'entreprise se doit de satisfaire. Les marchés potentiels pour l'entreprise multinationale sont ceux de taille importante ou à forte croissance et où l'intensité concurrentielle est moyenne ou faible.

2.1.3. La stratégie globale

L'entreprise globale ou mondiale adopte une stratégie à vocation mondiale axée autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Le monde est considéré comme un seul marché. La stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale¹.

Les offres proposées sont standardisées avec un marketing indifférencié, une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques.

La recherche d'économies d'échelle, le partage des coûts la coordination des flux et l'intégration de la recherche, au plan mondial sont au cœur de la stratégie globale.

L'entreprise globale essaie de dépasser le stade des différences culturelles en gérant au plan mondial l'intégration des équipes et le développement des activités.

Ce type d'organisation est très minoritaire en raison de la difficulté d'appliquer à l'échelle mondiale un système de croissance universel fondé sur des critères essentiellement technico-économiques.

2.1.4. La stratégie transnationale

L'entreprise transnationale n'accorde pas une importance capitale à l'attachement à son pays d'origine. Elle baigne dans la mixité culturelle, ce qui explique son détachement au pays d'origine, elle tend à perdre son identité nationale.

La stratégie transnationale constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où elle permet à l'entreprise de concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des

¹ www.annabac.com consulté le 17/04/2018

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

marchés ciblés par l'entreprise. En quelque sorte l'entreprise transnationale adopte une stratégie globale pour développer un avantage concurrentiel au niveau mondial.

L'objectif principal visé par cette stratégie consiste à bénéficier des avantages de coûts grâce à la coordination générale des activités, tout en veillant à une réactivité et flexibilité pour identifier et exploiter des opportunités locales.

2.2. Les modes d'internationalisation¹

L'internationalisation de l'économie se produit à travers deux modes essentiels : le commerce international de biens et services d'une part et les investissements directs à l'étranger d'autre part. En d'autres termes, une entreprise peut soit exporter ses produits à partir de son pays d'origine, soit investir dans un pays étranger et vendre ses produits dans ce pays hôte en produisant localement. En réalité, beaucoup d'entreprises combinent à des degrés divers ces deux modes. Le mode d'internationalisation dominant varie considérablement d'un secteur d'activité à un autre. Certains secteurs s'internationalisent avant tout par développement du commerce international. Le tableau (01) résume les différents modes de pénétration d'un marché étranger.

2.2.1. Les activités locales

Les activités locales sont peu affectées par la globalisation. Dans chaque pays, les entreprises opérant dans ces activités sont pour l'essentiel des entreprises originaires du pays considéré.

2.2.2. Les activités multidomestiques

Elles se trouvent dans les secteurs dans lesquels opèrent les entreprises multinationales, et elles sont présentes dans de nombreux pays, mais dans chacun de ces pays elles produisent sur place ce qu'elles vendent localement.

2.2.3. Les activités globales exportatrices

Ce sont des secteurs dans lesquels des entreprises localisées à un endroit précis effectuent l'essentiel de la production mais vendent cette production à travers le monde.

2.2.4. Les activités globales complexes

Elles se caractérisent à la fois par des économies d'échelle importantes et par une demande relativement homogène. Ce sont également des secteurs dans lesquels il y a à la fois beaucoup d'investissements directs à l'étranger et beaucoup de commerce international.

¹ Lehmann-Ortega et Laurence Leroy, "Strategor », Ed Dunod, 7eme édition, 2016, P.402.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

Tableau 07 : secteurs d'activistes et modes d'internationalisation

	Investissements directs à l'étranger limités	Investissements directs à l'étranger importants
Commerce international important	Activités globales exportatrices : • Construction aéronautique • Production agricole • Viticulture • Horlogerie-joaillerie	Activités globales complexes : • Automobile • Électronique • Électroménager • Pharmacie
Commerce international faible	Activités locales : • Transport ferroviaire • Banque de détail • Coiffure • Presse quotidienne	Activités multidomestiques : • Brasserie • Hôtellerie • Grande distribution • Audit et conseil

Source : Lehmann-Ortega et Laurence Leroy, « Strategor », Ed Dunod, 7eme édition, 2016, P.402.

2.3. Les choix stratégiques

Plusieurs options stratégiques sont possibles et peuvent être mises en œuvre au niveau global ou déclinées, le plus souvent pour chaque domaine d'activité stratégique.

2.3.1. Adaptation ou standardisation

Le premier grand volet de la stratégie internationale concerne l'équilibre entre la standardisation des activités de l'entreprise au niveau mondial et l'adaptation de ces activités aux divers contextes locaux. En optant pour davantage d'adaptation locale, l'entreprise répond mieux aux préférences des consommateurs et aux exigences de l'environnement dans chaque

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

pays¹. À l'inverse, en standardisant davantage son offre, l'entreprise bénéficie d'économies d'échelle plus importantes et donc de coûts plus faibles.

Le choix de l'entreprise doit tenir compte des caractéristiques sectorielles que nous avons examinées précédemment. Si le secteur est « global », alors la standardisation produira des effets en termes de coûts tels qu'il sera difficile à une offre même mieux adaptée au contexte local de supporter la concurrence de produits mondiaux. Surtout, plus un secteur évoluera vers davantage de globalisation et plus la position de concurrents locaux deviendra précaire.

2.3.2. La spécialisation

Cette stratégie consiste à axer ses efforts sur un marché ou un type de produit. C'est souvent la seule possibilité offerte à une PME, l'entreprise devra choisir un des avantages concurrentiels suivants :

- La domination par les coûts : l'entreprise d'une part produit à des coûts inférieurs à ceux des concurrents, pour cela elle dispose de facteurs de production moins coûteux ou d'autre part d'un marché important qui lui permet de bénéficier d'économie d'échelle et des effets d'apprentissage.
- La différenciation du produit : celui-ci est perçu comme unique pour le consommateur, ce qui place l'entreprise dans une situation de monopole.
- La recherche de coûts de production faibles.
- La volonté de poursuivre son développement sans sortir du choix initial de la spécialisation².

2.3.3. La diversification

Cette stratégie consiste dans le positionnement de l'entreprise sur un ou plusieurs autres domaines stratégiques et enrichit ainsi son portefeuille d'activités. La diversification permet à l'entreprise de générer des liquidités supplémentaires et de mieux répartir les risques liés à ces activités³.

¹ Ulrike MAYRHOFER, « Management Stratégique », Ed Bréal, 3eme édition, 2007, P.68.

² Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel », Ed Dunod, 7eme édition, Paris, 2008, P.321.

³ Ibid., P.322.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

A la différence de la spécialisation, l'entreprise qui opte pour la diversification doit maîtriser de nouvelles compétences pour réussir dans le ou les nouveaux domaines d'activités stratégiques.

L'entreprise qui opte pour la diversification de son activité peut bénéficier de plusieurs avantages :

- Meilleure répartition des risques liés aux activités qu'elle exerce.
- Diversification des clients.
- Réduction des coûts sur le long terme et augmentation du chiffre d'affaire.
- Potentialités de croissance pour l'entreprise.
- Acquisition des parts de marché et amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise.

3. Les phases d'internationalisation des entreprises

Jean-Paul LEMAIRE relève trois étapes du processus d'internationalisation¹ : L'internationalisation initiale, le développement local ou multi local et la multinationalisation. (Voir figure 03)

3.1. L'internationalisation initiale (first landing)

C'est le premier pas que la firme désireuse de développer son activité à l'étranger se propose de faire. Les limites et/ou la saturation du marché national poussent l'entreprise à chercher des débouchés externes d'abord en exportant sa production et en ayant recours aux intermédiaires (des agents, des commissionnaires et des distributeurs). Les opérations d'exportation sont coordonnées par le département de marketing ou de production.

3.2. Le développement local ou multi local (go native)

L'implantation locale est l'étape dans laquelle la firme s'implique beaucoup plus. Tout ou une partie de l'appareil de production change de localisation et l'entreprise crée ses succursales et ses filiales à l'étranger qui définissent le mix de marketing en fonction des marchés locaux. La direction centrale garde le contrôle de l'activité de recherche et développement ou d'extension.

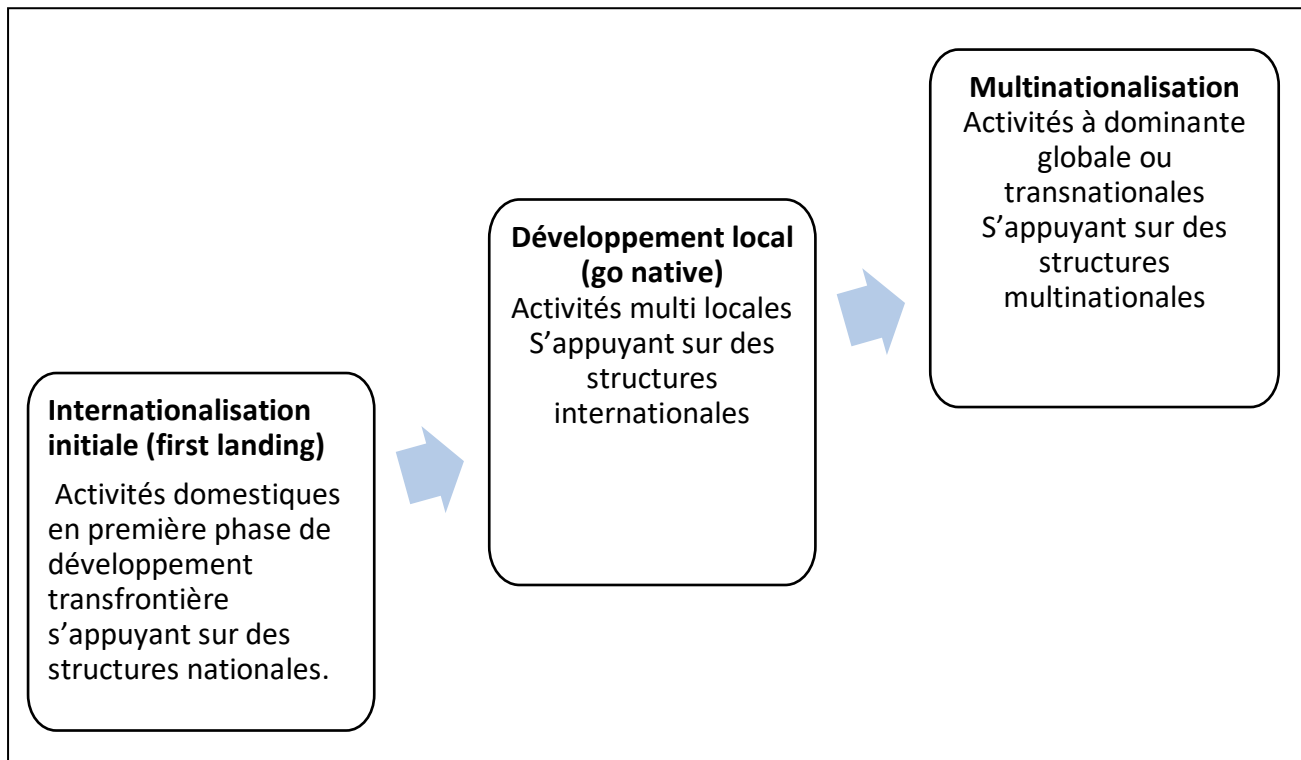
¹ Jean-Paul LEMAIRE, « Les stratégies d'internationalisations », Op.cit., P.176

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

3.3. La multinationalisation

La multinationalisation est la dernière étape de l'intégration. Celle-ci se fonde sur les avantages d'une stratégie globale qui aborde le marché global comme un espace économique global, unitaire. Cette étape suppose la création d'un réseau de multinationales de sous contractants et l'intégration des filiales de l'étranger.

Figure 03 : Les phases de la progression de l'engagement international de l'entreprise



Source : Jean-Paul LEMAIRE, « Les stratégies d'internationalisations », Op.cit., P.176.

En réalité on distingue habituellement quatre phases dans le processus de développement international des entreprises : (1) Approche purement nationale, (2) Pénétration des marchés étrangers, (3) Intégration régionale, (4) Globalisation.

En phase (1), l'entreprise se limite au marché national, voire à un marché local. Il peut s'agir d'une stratégie délibérée, même en réaction à la pression de concurrents étrangers.

Les dirigeants peuvent considérer que l'entreprise n'a pas les moyens de se développer à l'international.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

En phase (2), l'entreprise s'efforce de prendre des parts de marché à l'étranger. A ce stade, chaque marché est considéré séparément et la difficulté de prendre pied sur un marché conduit à adapter le plus souvent la politique commerciale aux exigences locales perçues. A la suite d'expériences malheureuses, certaines entreprises adoptent une stratégie de repli sur le marché national. D'autres au contraire sont conduites à produire à l'étranger, pour des raisons de coûts, de l'existence de barrières à l'entrée, ou parce qu'elles ont eu l'opportunité d'effectuer des opérations de croissance externe. La réorganisation d'un tel ensemble au niveau régional, entendu comme un ensemble de pays proches, dans le but de dégager des économies d'échelle, nous conduit à **la phase (3)** du modèle, l'intégration régionale. Elle revient à approcher cette région comme un marché unifié, et non comme un ensemble de marchés séparés aux besoins spécifiques.

En phase (4), l'entreprise approche le marché mondial comme un marché unifié, de façon à dégager de nouvelles économies d'échelle. Elle vendra dans le monde entier des produits hautement standardisés, limitant autant que possible l'adaptation locale¹.

4. Le diagnostic export

Le diagnostic export est un outil d'analyse critique et d'aide à la décision qui doit aider l'entreprise à identifier d'une part, les forces (compétences, ressources, connaissances propres, savoir-faire) sur lesquelles elle peut s'appuyer pour faire face aux risques et difficultés associés à une opération d'exportation et d'autre part, ses faiblesses au niveau des ressources et compétences internes qui doivent faire l'objet d'une amélioration pour augmenter ses chances de réussite sur les marchés export.

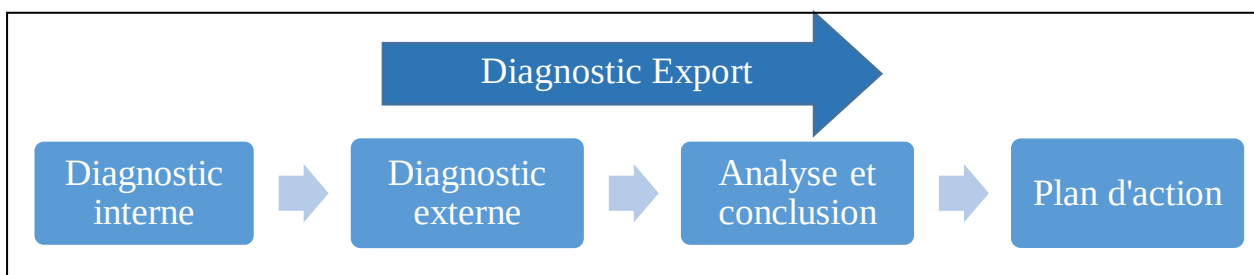
Il s'agit d'un processus qui débouche sur une démarche séquentielle très structurée à l'international. Ce processus doit conduire une entreprise à mieux appréhender son ou ses marchés à l'international² (Voir figure 04).

¹ Jaques JAUSSAUD, « Les stratégies d'entreprise », Ed Les Cahiers Français, 1995, PP. 107-115.

² Jacques QUIBEL, « Les stratégies de l'entreprise et le management stratégique », 2004, PP. 8-15.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

Figure 04 : Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international.



Source : Nathalie PRIME & Jean-Claude USUNIER, « marketing international », 2eme édition, Paris, 2004, P.87

4.1. Le modèle SWOT (Strengths-Weaknesses; Opportunities-Threats)

Le modèle SWOT présente l'outil d'analyse stratégique le plus approprié pour mener un diagnostic export lorsqu'il est question de faire ressortir les forces et faiblesses (diagnostic interne) de l'entreprise, et l'attrait du marché (diagnostic externe) en évaluant les opportunités et les menaces¹. (Voir figure 05)

Figure 05 : Analyse SWOT du modèle LCAG

Externes	Opportunités	•Dématérialisation des produits et multiplication des opportunités de différenciation •Développement des modes de distribution du fait de facteurs exogènes (Internet) et du fait de l'évolution de l'encadrement réglementaire (directive européenne) •Multiplication des accès à l'information (descendante et montante) •Opportunité de réussir un marketing individualisé
	Menaces	•Concurrence vive : guerre des prix, nouveaux entrants, nouveaux modèles économiques •Banalisation des produits et des services et multiplication de l'offre •Communication de grande envergure menée par la concurrence pour toucher le particulier •Saturation des marchés •Délocalisation de la production des offres
Internes	Forces	•Produit concurrentiel de par son rôle central •Anticipation du développement via Internet •Contacts auprès de grands groupes
	Faiblesses	•Manque d'expertise marketing •Pas d'outils informatiques adaptés pour une analyse approfondie de la clientèle •Activité XX pas dans le cœur de métier •Stratégie commerciale fondée sur le produit et non sur le consommateur

Source : Abate René, Jean-Marie Ducreux et Nicolas Kachaner, « Le grand livre de la stratégie », Ed Organisation, Pari, 2009, P.356.

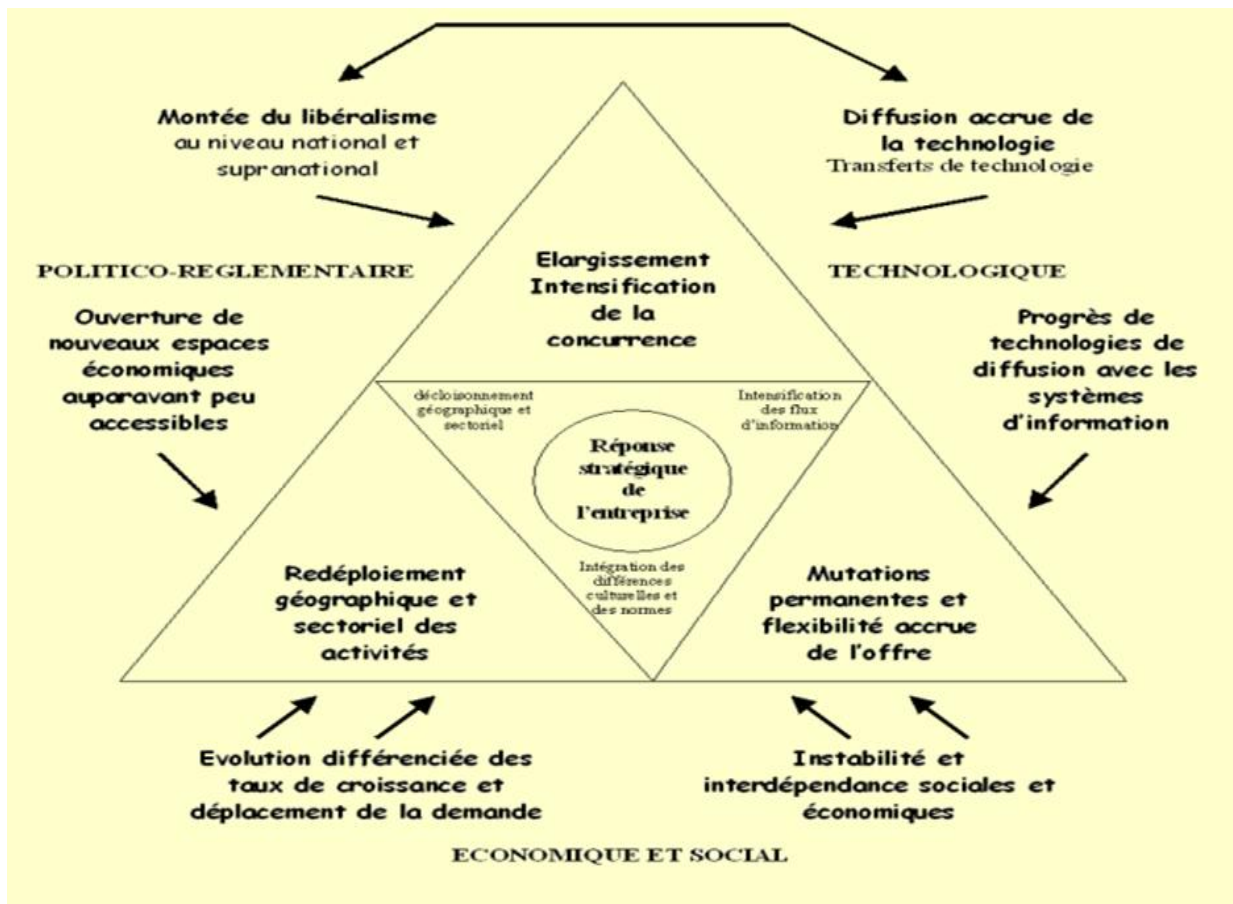
¹ Abate René, Jean-Marie Ducreux et Nicolas Kachaner, « Le grand livre de la stratégie », Ed Organisation, Pari, 2009, P.356.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

4.2. Le modèle P.R.E.S.T (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique)

Le modèle PREST (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique), forgé par J.P. Lemaire au début des années 1990, s'inscrit aussi dans l'analyse des mutations de l'environnement international et s'attache à mettre en évidence les trois grandes familles de macro-facteurs politico-réglementaires, socio- économiques, et technologiques à partir desquels l'entreprise devra construire sa dynamique de développement¹. (Voir figure 06)

Figure 06 : Le modèle P.R.E.S.T



Source : Jean-Paul LEMAIRE, « Les stratégies d'internationalisation », Op.cit., P.196.

¹ Jean-Paul LEMAIRE, « Les stratégies d'internationalisation », Op.cit., P.196.

Section 03 : Les dispositifs d'aides et de facilitation des exportations hors hydrocarbures

Introduction

Dans le cadre de promotion du commerce extérieur, l'Etat Algérien met en œuvre un ensemble de dispositif des organismes d'aide à l'exportation hors hydrocarbures, des mesures incitatives permettant l'encouragement et la promotion des exportations hors hydrocarbures.

Dans cette section on va citer les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures, ainsi que les avantages et facilitations accordés aux exportations.

1. Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures

Pour soutenir et renforcer le commerce extérieur de l'Algérie en matière d'exportation hors hydrocarbures plusieurs organismes ont été créés à savoir : ALGEX (ex PROMEX), la CAGEX, FSPE, CACI, couloir vert.

1.1. L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX)

L'agence de promotion des exportations PROMEX, créée en 1996, et était considérée l'instrument auquel le ministère du commerce mettait en application sur le terrain, la politique de promotion des exportations¹.

ALGEX s'inscrit dans une politique d'expansion des échanges commerciaux et d'intégration mondiale, la création d'ALGEX, est venue pour apporter un support efficace aux exportations hors hydrocarbures.

L'agence de promotion du commerce extérieur ALGEX a pour missions² :

- Aider les exportateurs à connaître et à comprendre les règles et les pratiques du commerce international.
- Accompagner les exportateurs dans les manifestations commerciales à l'étranger.
- Aider les exportateurs à faire connaître leurs produits et services sur les marchés extérieurs.
- Mettre en œuvre des actions pour le suivi des importations.

¹ T. Ati, « les exportations hors-hydrocarbures algériennes », communication à l'occasion de la tenue de la Convention France Maghreb, Paris, 2008, P6.

² www.algex.dz, consulté le 15/03/ 2018

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

1.1.1. Le bilan des réalisations d'ALGEX

A l'issue de douze années d'activités de 2004 à 2016, le bilan de l'Agence ALGEX est considéré comme modeste, cela au regard, d'une part, aux performances des exportations hors hydrocarbures sur cette période qui ont peu évolué notamment en diversification même si leur montant a relativement évolué (de plus de 50%) et d'autre part par référence aux organismes similaires dans le monde¹.

ALGEX n'a pas encore atteint les standards d'efficacité en matière d'appui aux entreprises exportatrices. Cela n'empêche pas de relever les aspects positifs à retenir dans les actions réalisées par ALGEX et qui se résument globalement comme suit ²:

- Des journées d'information sont régulièrement organisées au profit des exportateurs par un accompagnement régulier assuré depuis 2010 sur l'ensemble des foires et salons organisés à l'étranger, afin de mettre en relations d'affaires l'Algérie avec l'étranger sur toutes les opportunités d'exportation qui se présentent.
- ALGEX a entamé la mise en place du Portail national du Commerce extérieur décidé par le gouvernement, qui vise à la fois la mise en place d'un instrument d'analyse et de prises de décisions économiques gouvernementales et un service d'informations en ligne au profit des opérateurs du commerce extérieur algérien.
- Cependant cette agence n'est pas dédiée seulement aux exportations hors hydrocarbures mais au commerce extérieur dans son ensemble.

1.2. Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)

La Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations a été créée en 1996, dont les missions principales³ :

- Couverture des risques à l'exportation.
- Représente comme une banque de données en matière d'accès aux informations sur les marchés extérieurs.
- Coassurance et réassurance.
- Assurance aux Foires.

¹ Entretien accordé au directeur générale d'ALGEX, « Les PME algériennes doivent s'adapter aux exigences de l'ouverture du marché », magazine l'Actuel N°138, 2016, p1.

² Ibid.

³ www.cagex.dz, consulté le 22/03/2018

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

1.2.1. Les activités de la CAGEX

La CAGEX exerce une double activité :

- Une activité pour son propre compte où elle engage ses fonds propres (Risque commercial).
- Une activité pour le compte de l'Etat et sous son contrôle (risque politique, risque de catastrophes naturelles, risque de non transfert) où elle engage les fonds de l'Etat.

Cette compagnie a aussi passé des accords de coopération avec une dizaine d'organismes similaires dans le monde et en particulier avec la COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur) afin de faire partie du réseau mondial des assureurs et donc de mieux aider et soutenir les exportateurs¹.

1.2.2. Le rôle de la CAGEX dans la promotion des exportations hors hydrocarbures

La CAGEX, qui garantit les exportations, donne plus de possibilités aux exportateurs pour s'affirmer sur le marché international grâce aux informations et la sécurité qu'elle offre. Mais également et souvent le cas dans le secteur de l'agriculture où elle garantit une assurance en cas de catastrophe naturelle.

Cela permet d'encourager les achats et les exportations sur le marché international qui est également une garantie pour investir. Il s'agit donc de garantir l'investissement dans les marchés un peu mal connus ou de marchés qui présentent des risques. Autant d'atouts qui garantissent le développement des exportations hors hydrocarbures en Algérie².

1.2.3. Le résultat de la CAGEX

Les exportations hors hydrocarbures restent marginales, de ce point de vu que ce soit le nombre d'exportateurs ou de contrats souscrits très limités, Du fait qu'il y a très peu d'entreprises versées dans le domaine des exportations mais, aussi de grandes entreprises nationales comme Sonatrach ou Fertial qui exportent en grande masse et qui ne sont plus les clients de la Compagnie.

¹ Ministère du commerce, direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures »,2007, p8.

² www.lemaghrebdz.com , consulté le 18/03/2018

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

Donc si les exportations hors hydrocarbures sont marginales au niveau de paramètres indicateurs nationaux, il y va de même pour l'assurance-crédit à l'exportation qui demeure aussi marginale au niveau de la CAGEX¹.

1.3. Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)

Le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) a été institué par la loi de finances en 1996. Il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs².

Conformément aux dispositions de l'article 123 de la loi de finance pour 1997, les dépenses couvertes par le FSPE sont³ :

- Les charges liées à l'étude des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et des services destinés à l'exportation.
- Les aides de l'Etat à la promotion des exportations à travers la participation aux foires et expositions à l'étranger.
- Une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs, supportés par les exportateurs.
- Le coût du transport international et de manutention dans les ports algériens des marchandises destinées à l'exportation.
- Le remboursement des frais de transport est de 25 % pour le transport des marchandises exportées.
- Pour la participation aux foires et expositions à l'étranger le taux de remboursement varie entre 35 % dans le cas d'une participation individuelle et 65% dans le cas d'une participation aux foires inscrites au programme officiel.

¹ Ibid.

² www.mincommerce.gov.dz , consulté le 25/03/2018

³ Ministère du Commerce, texte réglementaires régissant les fonds spéciaux pour la promotion des exportations direction de la promotion des exportations, P.7.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

1.4. La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)

La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, créée en 1996, a pour objectif principal d'assister les entreprises dans la conduite des opérations d'exportation, mettre en relation d'affaires, d'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs d'activité de l'économie nationale. Parmi les missions de la CACI, nous citons¹ :

- Les chambres assument une mission représentative, consultative, administrative et d'expansion économique au niveau de leur circonscription territoriale.
- Ouvrir des bureaux ou antennes dans les localités de leur circonscription territoriale.
- Etre déclarées concessionnaires de services publics.
- Fonder, administrer ou gérer des établissements à usage du commerce, de l'industrie et des services tels que des écoles de formation et de perfectionnement, des établissements de promotion et d'assistance aux entreprises, des établissements de soutien à ces activités et des infrastructures à caractère commercial et industriel.

1.5. Le couloir vert

Il constitue un appui ou une facilitation qui est accordée depuis septembre 2006 à l'exportation de dattes, et consiste en l'assouplissement du passage en douane de la marchandise, qui subit uniquement un contrôle documentaire ce qui se traduit par une facilité engendrant une réduction considérable des délais d'expédition. Cette facilitation doit être étendue à terme aux autres exportations de produits périssables : produits agricoles frais et produits de la pêche².

2. Avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures

Les exportateurs algériens doivent disposer des moyens permettant de se placer sur les marchés extérieurs en offrant des produits compétitifs de la qualité/prix au moins égal aux produits de la concurrence.

Pour cela, un ensemble de mesures fiscales, douanière et de contrôle de change, ont été mis à la disposition des exportateurs afin de réduire leurs charges et offrir des produits à l'étranger et de diversifier leurs gammes de produits.

¹ www.caci.dz, consulté le 10/04/2018

² T. Ati, Op.cit., p5.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

2.1. Les avantages fiscaux¹

Certaines exonérations fiscales sont accordées aux activités d'exportation. Elles concernent la Taxe sur l'Activité Professionnelle -TAP-, la Taxe sur la Valeur Ajoutée -TVA- et l'Impôt sur le Bénéfice des Sociétés -IBS-.

- Exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés -IBS- et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus, pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation.
- Exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle -TAP- du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. Le montant des opérations de vente, de transport ou de courtage qui portent sur des objets ou marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de processing ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation².
- Suppression du versement forfaitaire VF : Cette exonération s'applique au chiffre d'affaires réalisé en devises.
- Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions.
- Franchise de la TVA : Les exportateurs peuvent bénéficier de l'achat en franchise de la taxe sur la valeur ajoutée quand ils effectuent des achats ou importations de marchandises destinés soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporés dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation, ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation.

2.2. Contrôle des changes

La législation bancaire a accordé des avantages aux exportateurs en matière de délais de transfert des recettes d'exportation et la rétrocession des montants d'exportation en devises.

¹ Ministère du commerce, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », Op.cit., P.5.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

2.2.1. Délai de rapatriement

La banque d'Algérie vient de publier les nouvelles règles relatives aux transactions courantes avec l'étranger et sur le journal officiel le règlement du 17 novembre 2016 modifiant et complétant le règlement du 3 février 2007. Ce dernier précise que le contrat d'exportation hors hydrocarbures peut être établi au comptant ou à crédit. L'exportateur doit rapatrier la recette provenant de l'exportation dans un délai fixé à trois cent soixante 360 jours, à compter de la date d'expédition, pour les biens ou de la date de réalisation pour les services¹.

2.2.2. Rétrocession des recettes d'exportation

L'inscription des recettes d'exportation hors hydrocarbures est fixée comme suit :

- 50% du montant en compte dinars.
- 30 % du montant en compte devise personne morale.
- 20% du montant en compte devise intitulé exportateur (qui peut être utilisé à la discrétion de l'exportateur et sous sa responsabilité).
-

2.3. Régimes douaniers suspensifs à l'exportation

La douane algérienne s'est fixée comme priorité le développement économique par l'encouragement et le soutien aux entreprises exportatrices, pour faire face à leurs préoccupations, l'administration des douanes a procédé à l'allègement de certaines procédures Douanières, à travers les régimes douaniers comprenant :

2.3.1. L'entrepôt des douanes

Les conditions de manœuvre de l'entrepôt public et privé sont fixées par les décisions du directeur général des douanes. L'entrepôt des douanes est un régime douanier qui permet aux exportateurs de placer leurs marchandises dans les locaux appropriés (dans les ports, aéroports, gare ferroviaire ou postes frontaliers terrestres) en attendant leur embarquement à destination de l'étranger², sous contrôle douanier dans les locaux chargés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures d'aide à caractère économique.

¹ www.algerie-eco.com, consulté le 14/04/2018.

² ALGEX, « cadre incitatif à l'export », P.6.

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

2.3.2 Admission temporaire

Les décisions du directeur général des douanes précisent les modalités et conditions d'application de l'accès temporaire pour l'exportation en l'état. L'admission temporaire permet de suspendre le règlement du droit de douane sur les marchandises importées destinées à être transformées, perfectionnement actif et l'exportation en l'état, à recevoir un complément de transformation avant d'être réexportées¹.

2.3.3. Réapprovisionnement en franchise

C'est un régime douanier qui permet d'importer, en loyauté des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leur espèce, leur qualité et leurs caractéristiques techniques à celles qui, occupées sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés à titre définitif².

2.3.4. Exportation temporaire

Ce régime permet l'exportation temporaire, sans application des mesures de prohibitions à caractère économique et dans un but défini, de marchandises destinées à être réimportées dans un délai déterminé soit en l'état ou après avoir subi une transformation, un complément de main d'œuvre ou une réparation³.

¹ Articles 174 à 185 du code des douanes.

² Ministère du commerce, Direction de la promotion des exportations, Op.cit., P.6.

³ www.douane.gov.dz , consulté le 14/04/2018

Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des PME

Conclusion

L'internationalisation ne constitue pas une stratégie exclusive et s'inscrit dans une logique comprenant d'autres options stratégiques. En effet, très souvent le choix de l'internationalisation n'est que le résultat d'une diversification des marchés de l'entreprise.

Toutes les mesures prises par le gouvernement algérien en matière d'aide au développement des exportations hors hydrocarbures quel que soit l'organisme d'appui et les mesures de facilitations ont été mises en œuvre afin de booster et d'encourager les exportateurs dans leurs démarches d'exportations en Algérie.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

Introduction

En générale, dans tous les pays développés, émergents ou en développement, les petites et moyennes entreprises sont considérées comme un des moteurs du développement économique et un des principaux contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée.

En vue d'assurer la promotion et le développement de la PME en Algérie, un ensemble des organismes est mis en place depuis les années 1990.

L'un de ces auxiliaire le plus serviable et le plus encourageant, l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) qui joue un rôle très important dans de 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.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

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.

ALGEX est placée sous la tutelle du ministère du commerce, et 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 :**

ALGEX organise 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.

- **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.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

2. Historique et naissance d'ALGEX

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 ;
- ✓ 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 ;

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

- ✓ 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 chaines logistiques pour faciliter les opérations d'exportation, le conseil et l'accompagnement des entreprises sur le terrain.

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). (organigramme voir annexe 2)

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.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

- ✓ 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 institutionnel suivant la réglementation prévue dans le décret exécutif de création de l'agence.

4.2.1. 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 dictées par la législation en cours ;
- ✓ 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 le 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.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

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 de sept 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.

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 sous directions composent cette direction :

- 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.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

5.2.3. La direction des services spécialisés

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 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 :

- 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 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.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

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 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 sous directions :

- Sous-direction des stratégies de promotion des exportations.
- Sous-direction de l'analyse des importations.
- 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 2 : le déroulement de l'enquête

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 choisi pour mener notre recherche et nous avons présenté les objectifs de choix de cette technique

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.

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.

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 l'une des trois grandes méthodes pour recueil de données.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

C'est une méthode de recueil des informations en vue de comprendre et d'expliquer les faits.

C'est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques.

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 90 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°).

1.4. Les principales catégories de question :

Le questionnaire se compose de 14 questions regroupées comme suivant :

- Les 4 premières questions sont consacrées à la présentation de l'entreprise (statut, année de fondation, domaine d'activité...).
- Les questions de 5 à 9 sont consacrées au degré de maîtrise d'exportation.
- Les questions de 10 à 14 sont consacrées aux facteurs de succès.

Section03 : Présentation et analyse des résultats

La méthode choisie est « le tri à plat ». C'est une méthode classique qui restitue la distribution des différentes réponses obtenues à une question unique dans le cadre d'un questionnaire d'étude.

1. Le traitement des résultats

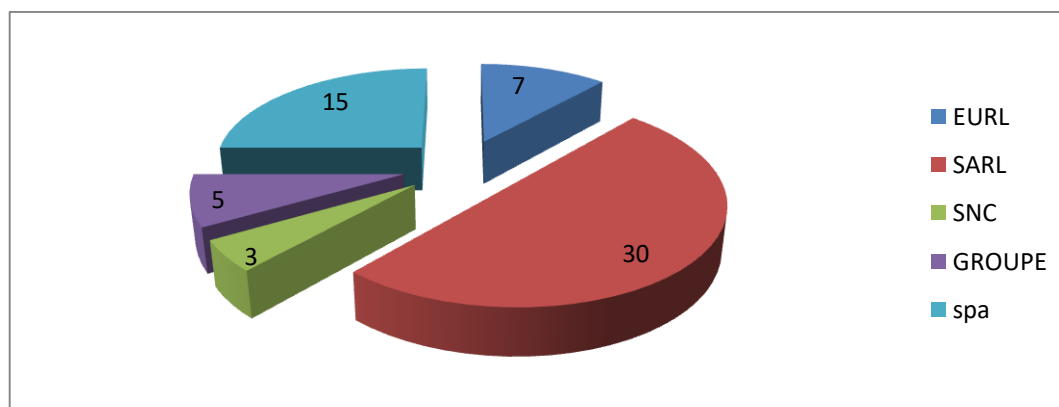
1. Question 01 : Quel est le statut de votre entreprise ?

Tableau 08 : 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 07 : 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% tandis que les SPA représentent 25% de la population, ce qui signifie que la majorité de notre échantillon s'agit des PME/PMI ; du fait que le statut SARL –voir même EURL et SNC- est la forme juridique la plus adaptée aux PME.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

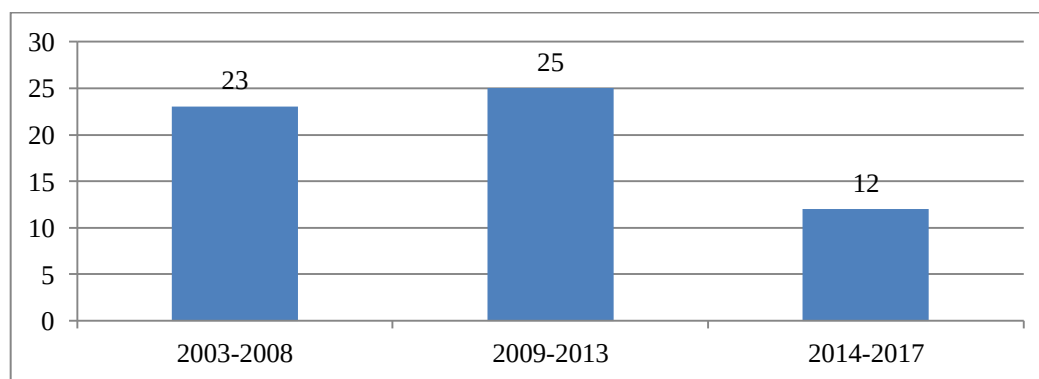
2. Question 02 : Quelle est l'année de fondation de votre entreprise ?

Tableau 09 : Année de fondation des entreprises interrogées

Année de fondation	Fréquences	Pourcentage %
De 2003 à 2008	23	38.33%
De 2009 à 2013	25	41.66%
De 2014 à 2017	12	20 %
Total	60	100 %

Source : élaboré par nous même

Figure 08 : Année de fondation des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

On constate que toutes les entreprises prises dans notre échantillon ont une expérience de 2 ans d'activité au minimum tel que : 38.33% d'entre elles ont entre 11 et 14 ans d'existence, 41.66 % existent depuis 4 à 8 ans, et 20 % d'entre elles sont nouvellement créés.

Donc, toutes les entreprises interrogées sont créées après ALGEX, et même bien avant, ce qui signifie qu'il pourrait être des entreprises qui avaient une expérience à l'international.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

3. Question 03 : Quel est le nombre d'employés actuels ?

Tableau 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 09 : Nombre d'employés des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

En tenant compte aux 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%, tandis que 26.66% sont des petites entreprises et 8.33% sont des moyennes entreprises.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

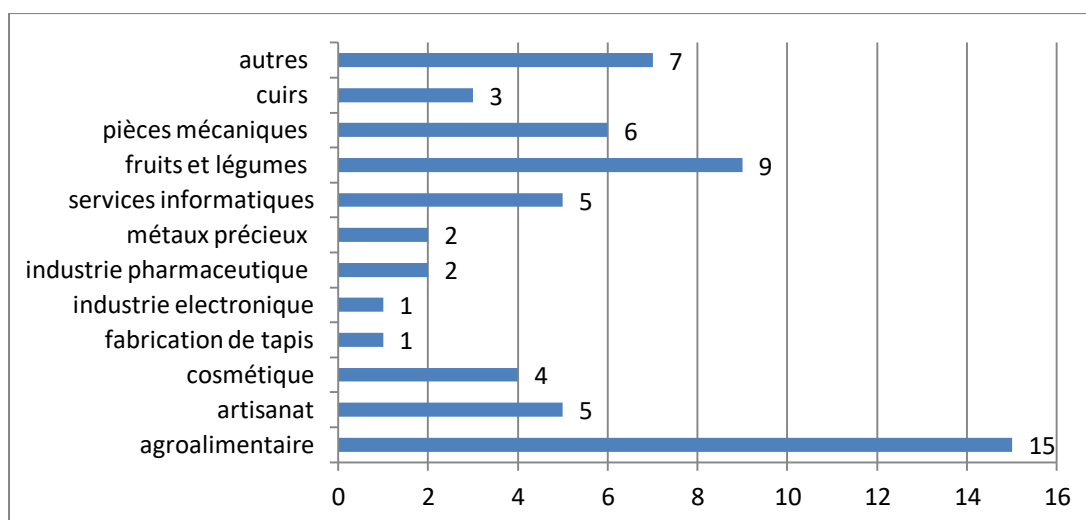
4. Question 04 : Quel est votre Domaines d'activités ?

Tableau 11 : Domaines d'activités des entreprises interrogées

Domaine d'activité	Fréquences	Pourcentage %
Cuirs	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 10 : Domaines d'activités des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

Chapitre III : Etude de cas pratique (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 % et 15 % des PME occupent le domaine des fruits et légumes alors que les reste des domaines ne constituent que des fréquences peu significatives. Cela peut dire que la majorité de ces PME fabriquent ou commercialisent des produits de large consommation (pour raison de disponibilité de matière première provenant de l'agriculture, et facilité de la technologie utilisée pour sa transformation.)

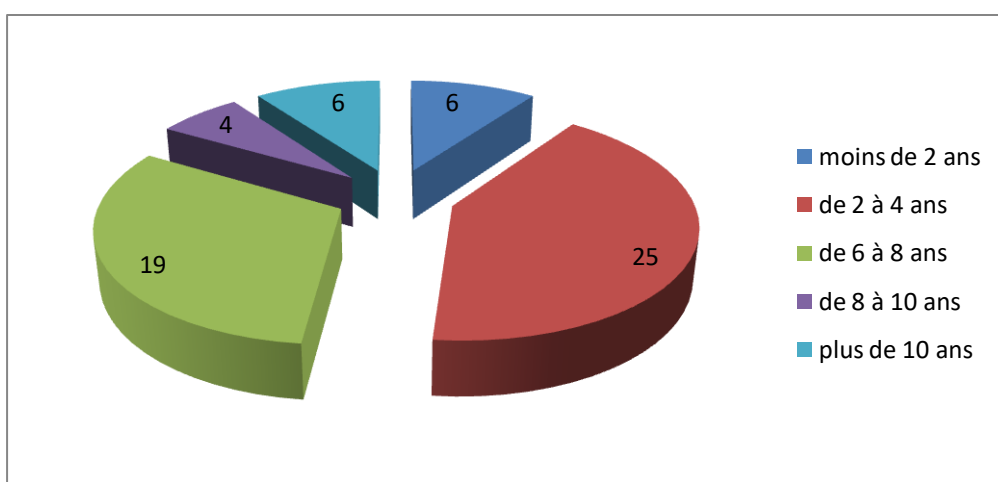
5. Question 05 : Depuis combien de temps exercez-vous une activité à l'international ?

Tableau 12 : 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 11 : l'expérience à l'international des entreprises interrogées



Source : élaborée par nous même

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

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, et 10% sont relativement nouvelles.

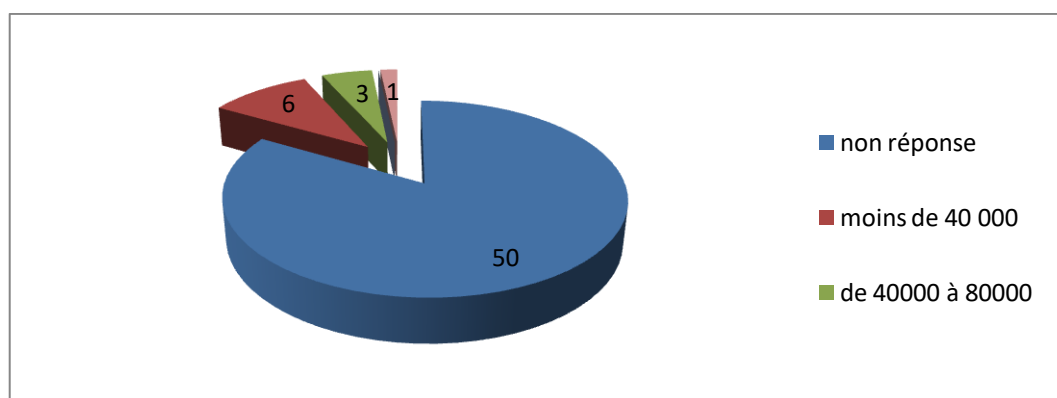
6. Question 06 : Volume d'exportation en KDA

Tableau 13 : 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	1.66%
Non réponse	50	83.33%
Total	60	100

Source : élaboré par nous même

Figure 12 : Volume d'exportation en KDA des entreprises interrogées

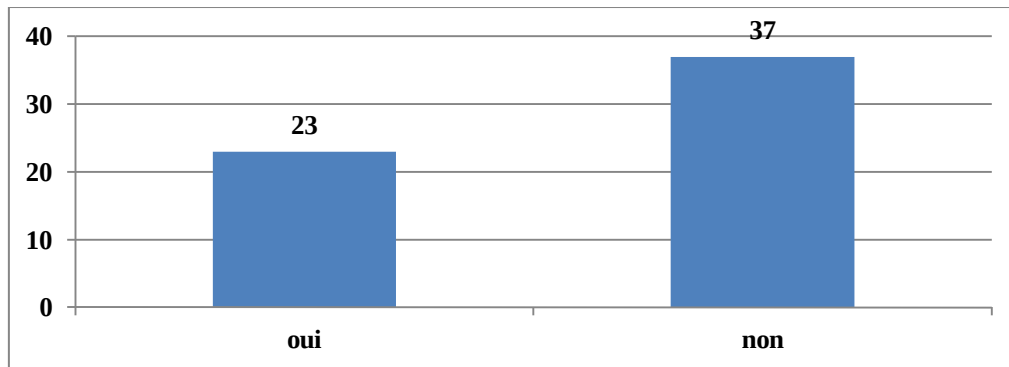


Source : élaborée par nous même

Malgré l'absence de réponse chez près de 84 % de notre population. Les 10% restant ont noté un volume d'exportation considérable. En tenant compte à la taille de ces entreprises (65 % sont des TPE), un volume d'exportation qui atteigne ou dépasse 40000 KDA fait preuve d'une production importante.

7. **Question 07** : Avez-vous mis en place une direction ou un service spécialisé dédié au développement de votre entreprise à l'international ?

Figure 13 : la mise en place d'une direction ou un service spécialisé dédié au développement à l'international



Source : élaborée par nous même

Les entreprises questionnées ont majoritairement répondu NON. Probablement, parce que l'export n'est pas de telle importance pour ces entreprises, et n'est surgi que par des opportunités occasionnelles sous forme de vente directe à l'international.

Pour les entreprises qui ont répondu OUI, le service dédié à l'export s'agit de directions ou sous directions dont les missions principales sont la veille stratégique, le marketing et les études de marché à l'international.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

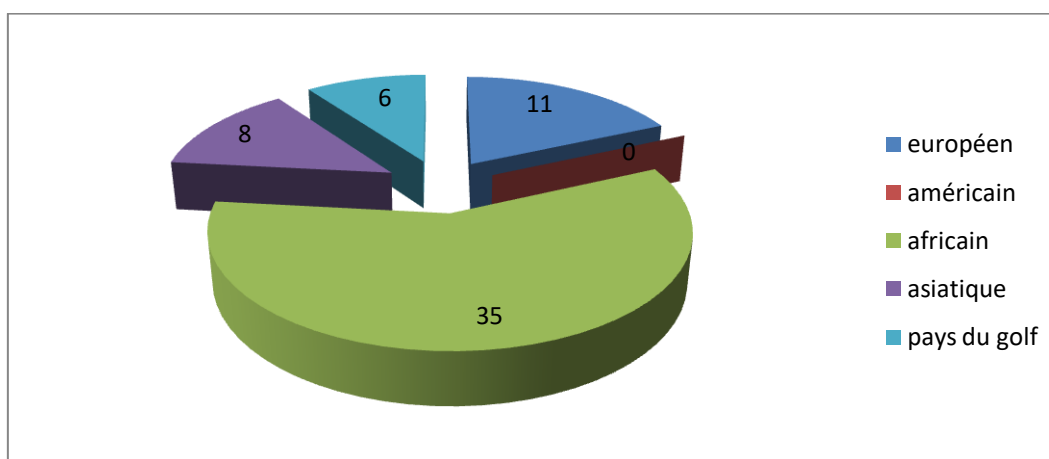
8. **Question 08** : Quel est le marché international que vous avez ciblé ?

Tableau 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 14 : marchés ciblés des entreprises interrogées



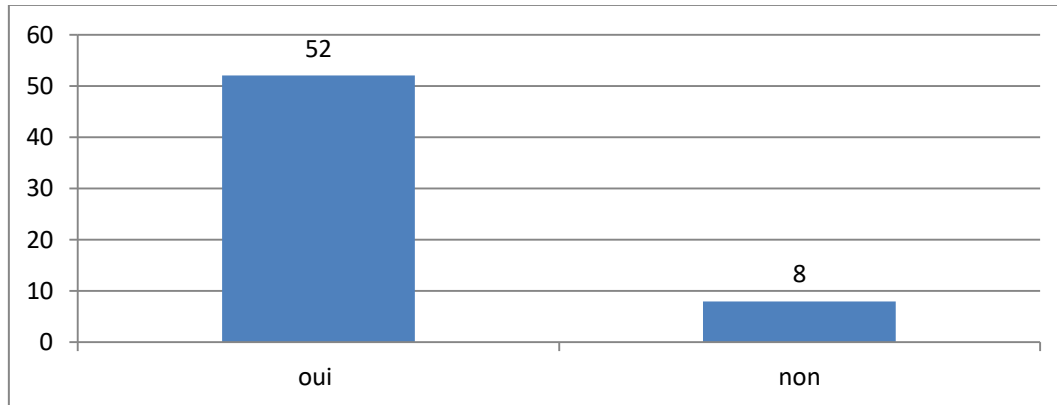
Source : élaborée par nous même

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 et la médiocrité de la situation économique des pays africains, cependant 18.33% des entreprises sont présentes dans le marché européen notamment en Espagne et en France ce qui est justifié, vue l'exigibilité des pays européens et l'intensité la concurrence, 13.33% exercent dans le marché asiatique spécialement dans l'inde.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

9. Question 09 : Prévoyez-vous un budget spécial pour le financement de vos activités à l'international ?

Figure 15 : 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.

L'activité d'export est perçue par plusieurs auteurs d'économie (théoriciens et praticiens) comme une activité compliquée et requière un certain savoir (sur les marchés internationaux) et savoir-faire (gérer les opérations d'export) essentiels pour réussir à l'international, mais qui engendreront eux même des couts importants. Pour cela le financement des activités à l'international peut avoir une grande influence sur l'export en particulier et sur l'entreprise en général.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

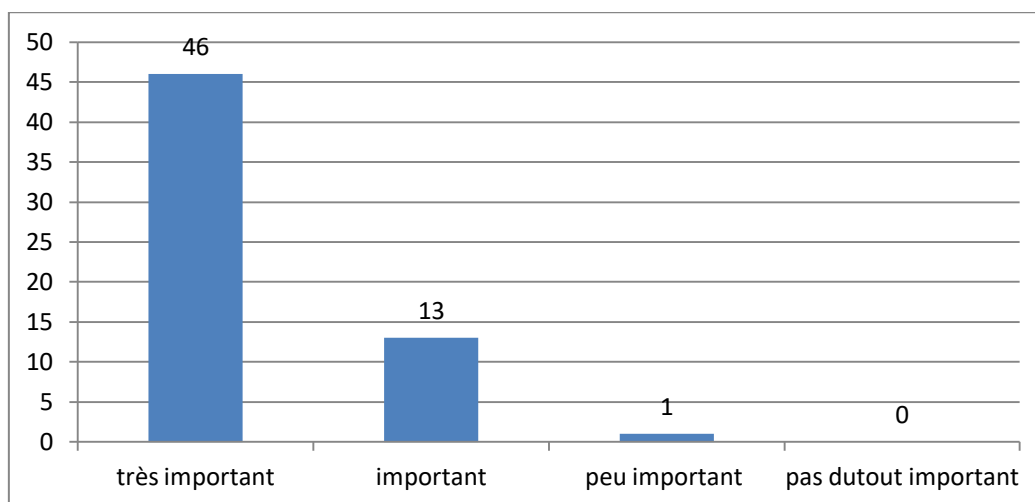
10. Question 10 : Comment jugez-vous l'appui qu'apportent les institutions étatiques en matière d'exportation ?

Tableau 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 16 : l'importance de l'appui institutionnel selon les dirigeants interrogés



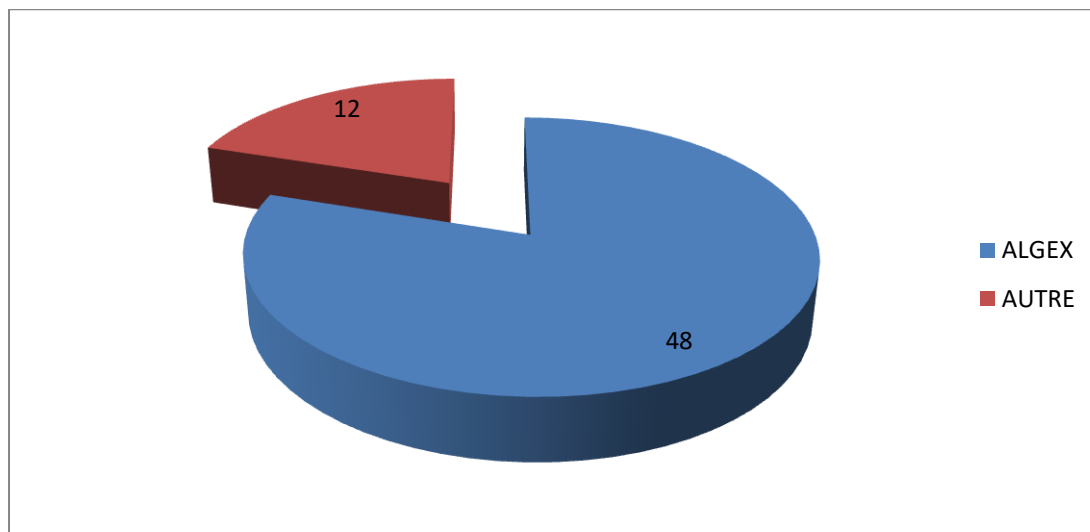
Source : élaborée par nous même

98% des dirigeants questionnés mettent en avant l'importance de l'appui qu'apportent les institutions étatiques en matière d'exportation, y compris des dirigeants qui ont effectué leurs premières opérations d'export à l'aide des organismes d'appui.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

11. Question 11 : A quel organisme avez-vous eu recours pour assurer votre démarche d'internationalisation ?

Figure 17 : les organismes d'assurance de la démarche d'internationalisation

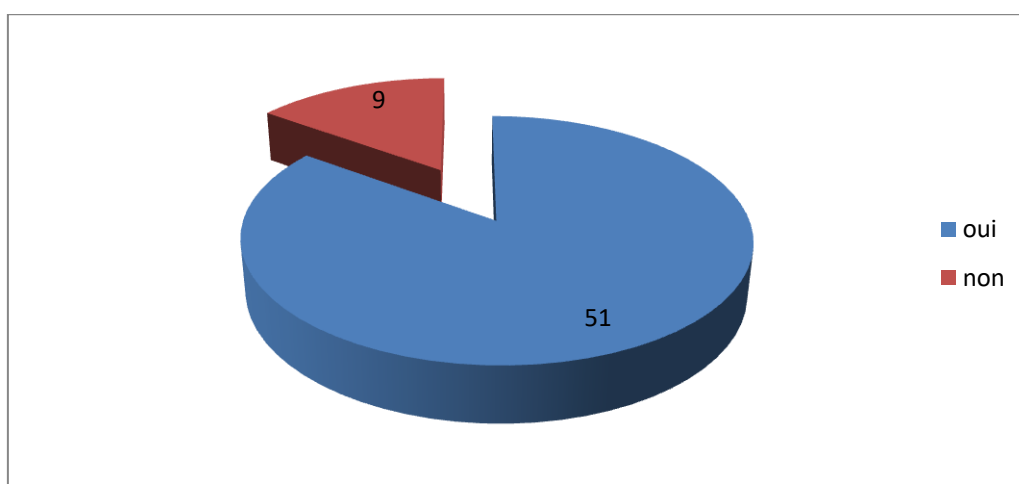


Source : élaborée par nous même

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

12. Question 12 : Avez-vous eu des difficultés à pénétrer le marché mondial

Figure 18 : les difficultés rencontrées



Source : élaborée par nous même

Chapitre III : Etude de cas pratique (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).

13. Question 13 : Quel est le facteur clé qui sert au mieux pour pénétrer et être compétitif sur un marché extérieur ?

Plus de 50% des PME sondés ont confirmé que la stratégie marketing adoptée est le facteur le plus important pour pénétrer un marché extérieur et avoir un avantage concurrentiel notamment en terme de prix.

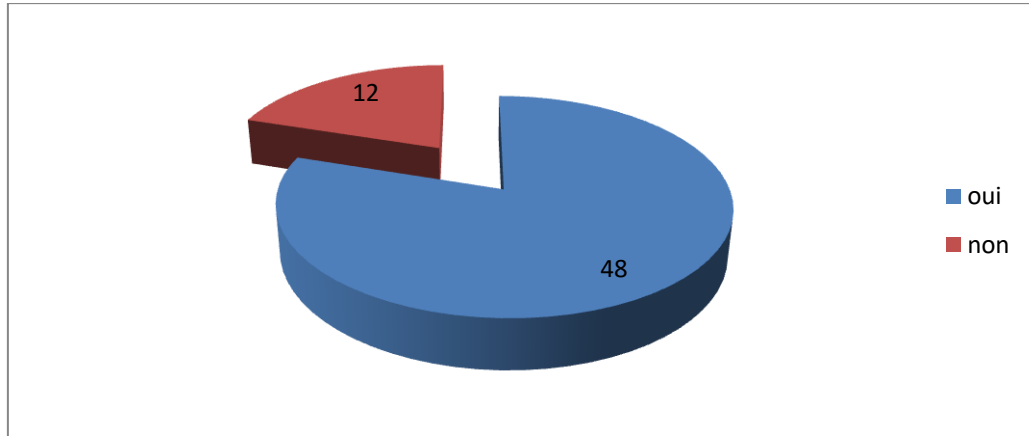
40% des questionnés affirment que leur stratégie consiste à prévoir un budget spécial pour le financement des activités à l'international, et affirme aussi que le marketing est décisif en terme d'avantage concurrentiel, mais constatent aussi qu'une bonne campagne marketing demande un budget important.

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

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

14. Question 14 : Est-ce-que votre entreprise aurait la capacité de faire face à la concurrence ?

Figure 19 : 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.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

2. Synthèse générale des résultats de l'étude quantitative

Afin de mieux illustrer nos résultats et pouvoir présenter une ébauche d'un plan d'actions, nous allons au fur et à mesure présenter les principaux constats et les suggestions dans le but d'aider les PME à prendre les meilleures voies et décisions pour s'internationaliser.

- 65% des entreprises interrogées sont des SARL.
- Les marchés les plus ciblés par les PME Algériennes sont des marchés Africains avec un taux de 58%.
- Les difficultés confrontées par les entreprises sont toujours liées aux :
 - La méconnaissance de la culture des marchés visés.
 - Le manque d'enchaînement, de démarche et de processus a international.
 - Les difficultés de la logistique.
 - Le cout de transport et fret.
- L'accompagnement de l'agence nationale de la promotion du commerce extérieur ALGEX est considéré comme étant un facteur de succès lié à l'environnement de l'entreprise.
- La stratégie marketing et les moyens de financement sont des facteurs de succès très importants pour les entreprises qui s'internationalisent et le premier semble très efficace et indispensable pour assurer leur compétitivité.

3. Les recommandations et les suggestions

Nous avons réservé une dizaine de suggestions au service export (Dar El Mousadir) au sein d'ALGEX qui sont comme suit :

- L'entreprise exportatrice doit avoir une vision claire sur son produit et sur le marché de destination.
- Avant l'opération d'export, l'entreprise doit bien se préparer en s'informant sur les exigences à l'international.
- Il est recommandé de faire un diagnostic export, pour évaluer la capacité de l'entreprise à aborder à l'international.

Chapitre III : Etude de cas pratique (ALGEX)

- Il est conseillé à l'exportateur la participation à des foires et salons spécialisés à l'étranger pour faire connaître ses produits ou services, en prenant contact avec ALGEX et SAFEX.
- L'entreprise doit communiquer dans la langue du pays destinataire.
- Le dirigeant doit faire connaître ses produits, services et son entreprise, par l'élaboration dans une première étape d'une brochure, prospectus ou dépliant, dans la langue du pays ciblé.
- Il est conseillé d'avoir un responsable export qui maîtrise les techniques du commerce international.
- Avoir les moyens financiers pour bien mener l'opération d'exportation (fonds propres, crédits bancaires, avance sur facture, etc.)
- Le produit destiné à l'exportation et son emballage doit respecter les normes et règlements techniques exigées par le pays de destination et répondre aux impératifs de qualité demandés par le client.
- 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.
- Encourager la capacité entrepreneuriale d'apercevoir les opportunités et de faire face aux défis de la mondialisation et de l'innovation technologique rapide

Conclusion générale

Conclusion générale

Plusieurs entreprises sont lancées dans la course à l'internationalisation, poussées par la conviction qu'elle s'agit d'une évolution inévitable des marchés.

L'extension sur les marchés extérieurs représente souvent une forte opportunité de développement pour une entreprise puisque ça lui permet d'exploiter ses avantages compétitifs, afin de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés.

Mais trop souvent, la décision de s'internationaliser peut nuire à l'entreprise, puisque cette démarche est à la fois source d'avantages, mais aussi d'inconvénients.

Dans ce contexte les entreprises algériennes ont adopté dans leurs politiques générales la stratégie de s'internationaliser sur les marchés étrangers. Cependant, cette stratégie est limitée qu'à pénétrer ces marchés à travers le mode d'exportation directe. Ce mode représente la forme primitive de l'internationalisation et moins fréquenté par les grandes entreprises, notamment celles exerçant dans le secteur d'industrie qui se heurtent à des nombreuses difficultés. Pour cela, dans ce présent mémoire, nous avons essayé de mettre en relief le concept d'internationalisation et l'aptitude des entreprises hors hydrocarbures et les PME précisément, à se positionner sur la scène internationale.

L'Algérie est un pays qui vit une transformation radicale dans son économie, où l'encouragement de la création des PME constitue un des axes de la nouvelle stratégie de l'Etat, qui est davantage considérée comme un pilier de la croissance et du développement économique du pays, notamment la PME exportatrice. Cependant, diverses contraintes ont entravé le succès des PME et la promotion des exportations chez ces entreprises.

Malgré que les exportations hors hydrocarbures progressent au fil des années, elles demeurent très faibles (2% de l'ensemble des exportations du pays), et ne marquent pas des résultats convaincants. Cette situation fait preuve de la faible compétitivité des produits algériens sur le marché international.

La préparation de ce travail 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 et les stratégies de l'internationalisation ainsi que les caractéristiques de la PME Algérienne et les mesures d'aides et d'accompagnement.

Le recours à des supports documentaires puis à des enquêtes approfondies menées directement sur le terrain par des moyens scientifiques : questionnaire ou des analyses

Conclusion générale

descriptives ont abouti à des conclusions intéressantes permettant d'apporter des appréciations sur les facteurs de succès.

Après l'élaboration de notre travail les principaux résultats auxquels nous ont abouti, 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 10 et 11).
- 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 12, 13 et).

Bibliographies

Bibliographies

1. Ouvrage :

- B. Ageron, « La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar ».
- ALLEMAND Sylvain et RUANO BORBALAN Jean-Claude, «la mondialisation », Ed le cavalier bleu, Paris, 2002.
- Bjorn WALLISER, « Marketing International », Ed e-Theque, Paris, 2002.
- Craig SAMUEL et al, « International Marketing Research », Ed John Wiley & Sons, 2005.
- GERIN-LAJOIE, (P) : L'industriel canadien et le marché international : opportunités et contraintes, Gestion, Revue Internationale de Gestion, vol. 3, n° 3, septembre 1978.
- G. HAMEL, C.K. PRAHALAD : » La conquête du futur », InterEditions, Paris, 1995.
- J. AMELON, et J. CARDEBAT, « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed. Boeck Université, Bruxelles, 2010.
- L.R. JAUCH, et W.F. GLUECK « Management stratégique et politique générale, Mc Graw-Hill », Montréal, 1990.
- Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, « marketing stratégique et opérationnel », Ed Dunod, 7eme édition, Paris, 2008.
- Jean-Paul LEMAIRE, « Les stratégies d'internationalisations », 3ème édition, Ed. Dunod, Paris, 2013.
- J. Johanson, J.E. Vahlne, «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments », Journal of International Business Studies, N° 1, 1977.

Bibliographies

- J. Johanson, et J.E. Vahlne, « The Mechanism of Internationalization », International Marketing Review.
- J. Johanson, et P.F. Wiedersheim, « The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases », Journal of Management Studies, N°1542, 1975.
- J. Johanson, et J.E. Vahlne, « Les grands auteurs en management international ».
- Josée ST-PIERRE et al, « Mondialisation et internationalisation des PME », université du Québec, Québec, 2011.
- P.A. JULIEN, et B. MOREL, « La belle entreprise, la revanche des PME en France et au Québec », Québec, 2003.
- P.A. JULIEN, « Pour des PME de classe mondiale, Recours à de nouvelles technologies », Les Éditions Transcontinentales et la Fondation de l'Entrepreneurship, Québec 1994.
- P. Krugman, et M. Obstfeld, « économie internationale », 8éd, paris, 2009.
- Lehmann-Ortega et Laurence Leroy, « Strategor », Ed Dunod, 7eme édition, 2016.
- Liouville et al, « Stratégie de spécialisation et compétitivité des PME en environnement global », Ed Gestion, 2000.
- R. LOUIS, « le système avancé de fabrication dans les PME : congruence et performance », Québec, 2004.
- J. MARGOLIS, « The Analysis of the Firm: Rationalism, Conventionalism, and Behaviorism », Journal of Business.
- C. NEHME, « Stratégies commerciales et techniques internationales », Éditions d'Organisation, Paris, 1992.

Bibliographies

- T. OLIVIER, « LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE EN PME : ENTRE SPÉCIFICITÉ ET DÉNATURATION, Paris, 2002.
- A. PANET et RAYMOND, « le commerce international : une approche nord-américaine », Ed. Chenelière, 2005.
- PANET-RAYMOND, « La filière de l'exportation », Les Publications du Québec, 1999.
- C. PASCO-BERHO, « Marketing international », Paris, Dunod 2002.
- J. PHILIPPE, « Stratégies internationales des PME de services », Paris : L'Harmattan, 1995.
- M. PORTER, « L'avantage concurrentiel des nations », Inter Éditions, Paris, 1993.
- N. PRIME et J.C. Usinier, « Marketing International, Paris, 1995.
- M. Rainelli, « la nouvelle théorie du commerce international, Ed. Découvert, Paris, 2003.
- M. Rainelli, « la nouvelle théorie du commerce international, Ed la découverte, paris, 2001.
- ST. PIERRE, : « Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes », Revue internationale P.M.E., juin 2003.
- T. Ati, « les exportations hors-hydrocarbures algériennes », communication à l'occasion de la tenue de la convention France Maghreb, Paris, 2008.
- F. Teulon, « Le commerce international », Ed. Seuil, 1996.
- Thierry Sauvin, « La compétitivité de l'entreprise », Ed Ellipses, Paris, 2005.
- O. TORRES, « Gestion des PME, le mix de proximité en management des PME, Pearson, 2007.
- Ulrike MAYRHOFFER, « Management Stratégique », Ed Bréal, 3eme édition, 2007.

Bibliographies

- URBAN, « Management international », Éditions Litec, Les essentiels de la gestion, Paris, 1993.
- Write AWAY, Guide pas-à pas à l'exportation, Canada, 2008.
- Charles CROUE, « Les étapes de la dimension internationale », Revue des Sciences de Gestion, Direction et gestion des entreprises, 1995, N° 155.
- LAGHZAoui Soulaïman : « l'internationalisation des PME : apport d'une analyse en terme de ressources et compétences », Management & Avenir, 2009.
- S. Laghzaoui, « *Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME* », working paper : XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.

2. Rapports et documents administratifs

- ALGEX, « cadre incitatif à l'export ».
- J.E. BOLTON, « *Report of the committee of inquiry on small firms* », Londres, 1971.
- Centre du Commerce International, « Les PME et le marché mondial », 3eme Edition, Algérie.
- Conférence des Nations Unies, « Évolution du système commercial international et ses tendances dans une optique de développement », Genève, 2007.
- DSIS, *Ministère de la PME et de l'artisanat*, rapport 2001.
- Entretien accordé au directeur générale d'ALGEX, « Les PME algériennes doivent s'adapter aux exigences de l'ouverture du marché », magazine l'Actuel N°138, 2016.
- Ministère du commerce, direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures », 2007.
- Ministère du Commerce, texte réglementaires régissant les fonds spéciaux pour la promotion des exportations direction de la promotion des exportations.

Bibliographies

- Rapport rédigé par PricewaterhouseCoopers Développement, « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie ».

3. Webographie

- www.algex.dz
- <http://www.tifawt.com>
- www.lemaghrebdz.com
- www.cagex.dz
- www.cairn.info
- www.mincommerce.gov.dz
- www.lemonde.fr
- www.caci.dz
- www.algerie-eco.com
- www.douane.gov.dz
- www.annabac.com

4. Travaux Universitaires

- Lynda GRAICHE, « les formes d'implantations des firmes en Algérie : objectifs et stratégies », thèse du doctorat, Université de Tizi Ouzou, 2010.
- Samia LEFGOUM, « Les entreprises algériennes face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes », communication, Université de Tizi Ouazou.

Annexes

Annexes

Annexes 01 : Questionnaire

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'internationalisation en Algérie. Vos réponses nous permettent d'apprécier l'efficacité des structures d'aide à l'internationalisation quant au développement proprement dit de l'entreprise Algérienne et à l'international face à l'ouverture du marché. NB : veuillez cocher la bonne réponse.

1. Quel est le statut de votre entreprise :

- ☐ SARL
- ☐ EURL
- ☐ SPA
- ☐ SNC
- ☐ GROUPE
- ☐ Autre

2. Année de fondation de votre entreprise :

- ☐ Avant 2003
- ☐ De 2003 à 2006
- ☐ De 2007 à 2010
- ☐ De 2011 à 2018

3. Nombre d'employés actuels :

- ☐ Entre 1 et 9
- ☐ Entre 10 et 49
- ☐ Entre 50 et 250

Annexes

4. 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) :

5. 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

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

- ☐ moins de 40 000
- ☐ de 40000 à 80000
- ☐ de 80000 à 120000
- ☐ de 120000 à 160000
- ☐ de 160000 à 200000
- ☐ de 200000 à 240000
- ☐ plus de 240000
- ☐ non réponse

Annexes

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

- ☐ Non
- ☐ Oui

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

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

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

- ☐ Non
- ☐ Oui

Si Oui combien ?

.....
.....

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

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

Annexes

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

- ☐ ALGEX
- ☐ CAGEX
- ☐ ANEXAL
- ☐ SAFEX

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

- ☐ Non
- ☐ Oui

Si oui mentionnez ces difficultés :

.....
.....

13. Quel est le facteur clé qui sert au mieux pour pénétrer et être compétitif sur un marché extérieur ?

.....
.....

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

- ☐ Oui
- ☐ Non

Annexes 02 : Organigramme d'ALGEX

Organigramme d'ALGEX

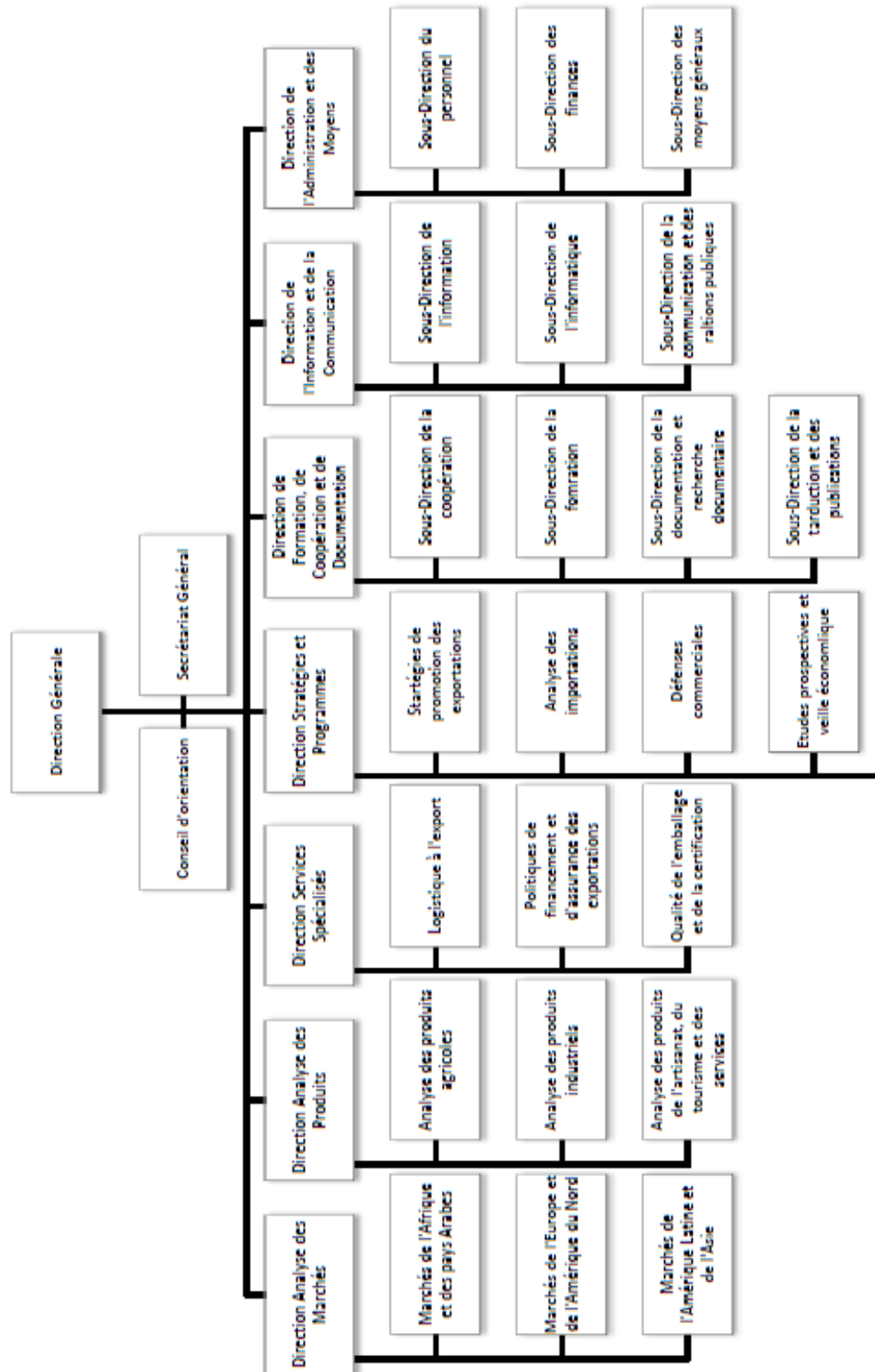


Table de matière

Dédicaces	
Remerciements	
Résumé	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction Générale.....	1
<u>Chapitre I : Revue de littérature sur l'internationalisation.....</u>	4
Introduction.....	4
Section 1 : Aperçu sur l'internationalisation des PME.....	5
1. Principes généraux de la PME.....	5
1.1. PME et sa pluralité de définitions.....	5
1.1.1. Définition quantitative	5
1.1.2. Définition qualitative	7
1.1.2.1. La dimension humaine.....	7
1.1.2.2. Le rapport de BOLTON.....	8
1.1.3. Les caractéristiques de la PME/PMI	8
1.1.4. La définition algérienne	9
2. Rappel sur les fondements théoriques du commerce international	10
2.1. Les théories traditionnelles du commerce international	10
2.1.1. La théorie mercantiliste.....	10
2.1.2. La théorie classique	10
2.1.3. La théorie d'avantage absolu (Adam Smith)	11

2.1.4. La théorie de l'avantage relatif (David Ricardo)	11
2.1.5. Théorie de dotation en facteurs de production (Heckscher-Ohlin et Samuelson).....	11
2.2. Les nouvelles théories du commerce international	12
2.2.1. Les échanges internationaux et les rendements croissants	12
2.2.2. Le rendement croissant et la concurrence imparfaite	13
2.2.3. La différenciation des produits.....	13
 Section 2 : Approches théoriques de l'internationalisation des PME	14
1. L'approche économique	14
2. L'approche par les réseaux	15
3. L'internationalisation par étapes.....	15
3.1.Le modèle Uppsala	16
3.1.1.Le cadre théorique du modèle	16
3.1.2. Les limites du modèle Uppsala.....	18
3.2. Le modèle Innovation (I-model).....	18
3.2.1. Les limites du modèle Innovation	19
4. L'approche par ressources et compétences.....	19
4.1. Le diagnostic des ressources	20
4.2. L'identification des ressources et compétences fondamentales.....	20
 Section 3 : Facteurs de succès de l'internationalisation des PME.....	22
1. Les facteurs liés à l'environnement interne de la PME	22
1.1. Ressources en compétences.....	22
1.2. Avantages concurrentiels de l'entreprise	23

1.3. La capacité de production	24
1.4. Capacité de recherche et développement (R&D)	25
1.5. Capacité de financement	25
2. Les facteurs liés à l'environnement externe de la PME.....	26
2.1. Possession d'informations stratégiques	26
2.2. Les mesures d'accompagnements gouvernementaux.....	27
2.3. Accès aux ressources premières	28
2.4. Situation macroéconomiques du pays d'origine	28
Conclusion.....	29
<u>Chapitre II : Le Processus d'internationalisation des entreprises.....</u>	30
Introduction.....	30
Section 01 : Les stimulateurs de l'internationalisation.....	31
1. La mondialisation	31
1.1. Les PME et la mondialisation.....	32
1.1.1. L'évolution du commerce mondial	32
1.1.2. La compétitivité internationale et la PME	33
1.2. Les acteurs de la mondialisation.....	34
2. L'environnement international.....	35
2.1. Les niveaux de l'environnement international.....	35
2.1.1 Le Marco-environnement.....	35
2.1.2 Le Méso-environnement	35
2.1.3. Le Microenvironnement.....	36
2.2. Les dimensions de l'environnement international.....	36
2.2.1. L'environnement économique.....	36

2.2.2. L'environnement juridique	36
2.2.3. L'environnement culturel.....	37
2.2.4. L'environnement écologique	37
2.2.5. L'environnement technologique	37
3. Raisons de recherche de l'internationalisation	38
3.1. Les facteurs commerciaux.....	38
3.2. Les facteurs industriels.....	39
3.3. Les facteurs d'opportunités	39
3.4. Les facteurs d'environnement	39
3.5. Les Facteurs stratégiques	39
Section 02 : La démarche stratégique de l'internationalisation.....	41
1. Les formes d'internationalisation	41
1.1. L'exportation directe (l'exportation contrôlée).....	41
1.1.1. Vente directe.....	41
1.1.2. Représentant salarié	42
1.1.3. Agent commissionné.....	42
1.2. L'exportation associée	42
1.2.1. La société de commerce international (SCI).....	42
1.2.2. L'importateur.....	42
1.2.3. Les bureaux d'achats	43
1.2.4. Les sociétés de gestion à l'exportation	43
1.2.5. La cession de licence	43
1.3. L'exportation concertée	43
1.3.1. Le groupement d'exportateurs	43

1.3.2. Le portage (Piggy-back)	44
1.3.3. La franchise	44
1.3.4. Le joint-venture	44
2. Les orientations stratégiques des entreprises à l'international	44
2.1. Les niveaux d'internationalisation.....	45
2.1.1. La stratégie internationale	45
2.1.2. La stratégie multinationale	45
2.1.3. La stratégie globale	46
2.1.4. La stratégie transnationale	46
2.2. Les modes d'internationalisation.....	47
2.2.1. Les activités locales	47
2.2.2. Les activités multidomestiques	47
2.2.3. Les activités globales exportatrices	47
2.2.4. Les activités globales complexes	47
2.3. Les choix stratégiques	48
2.3.1. Adaptation ou standardisation	48
2.3.2. La spécialisation	49
2.3.3. La diversification	49
3. Les phases d'internationalisation des entreprises.....	50
3.1. L'internationalisation initiale (first landing).....	50
3.2. Le développement local ou multi local (go native).....	50
3.3. La multinationalisation.....	51
4. Le diagnostic export	52

4.1. Le modèle SWOT	53
4.2. Le modèle P.R.E.S.T.....	54

Section 03 : Les dispositifs d'aides et de facilitation des exportations hors hydrocarbures.....55

1. Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures 55

1.1. L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) .. 55

1.1.1. Le bilan des réalisations d'ALGEX56

1.2. Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)..... 56

1.2.1. Les activités de la CAGEX57

1.2.2. Le rôle de la CAGEX dans la promotion des exportations hors hydrocarbures57

1.2.3. Le résultat de la CAGEX57

1.3. Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE) 58

1.4. La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) 59

1.5. Le couloir vert..... 59

2. Avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures 59

2.1. Les avantages fiscaux..... 60

2.2. Contrôle des changes 60

2.2.1. Délai de rapatriement.....61

2.2.2. Rétrocession des recettes d'exportation61

2.3. Régimes douaniers suspensifs à l'exportation 61

2.3.1. L'entrepôt des douanes	61
2.3.2. Admission temporaire	62
2.3.3. Réapprovisionnement en franchise	62
2.3.4. Exportation temporaire	62
Conclusion.....	63
<u>CHAPITRE III : Etude de cas ALGEX.....</u>	64
Section01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	65
1. Présentation de l'ALGEX	65
2. Historique et naissance d'ALGEX	66
3. Missions et activités d'ALGEX.....	66
4. l'organisation juridique d'ALGEX	67
4.1. Conseil d'orientation	67
4.2. Directeur général	68
4.2.1. Ses prérogatives.....	68
5. les différentes structures de l'agence d'ALGEX	68
5.1. Secrétaire général	68
5.2. Autres structures	69
5.2.1. La direction d'analyse des marchés	69
5.2.2. La direction d'analyse des produits	69
5.2.3. La direction des services spécialisées	70
5.2.4. La direction de la formation, de la coopération et de la documentation	70
5.2.5. Direction de l'administration et des moyens	71
5.2.6. La direction des stratégies et des programmes	71

Section 2 : le déroulement de l'enquête.....72

1. La présentation de la méthodologie de recherche 72

1.1. Le choix de l'étude..... 72

1.2. Outil de recueil des données.... 72

1.3. La description du questionnaire 72

1.4. Les principales catégories de question.....73

Section03 : Interprétation et analyse des résultats.....74

1. Le traitement des résultats 74

2. Synthèse générale des résultats de l'étude quantitative 87

3. Les recommandations et les suggestions 87

Conclusion générale.....89

Bibliographie

Annexe

Table des matières