

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

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

**Département des Sciences Commerciales**

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

**Option : Finance et Commerce International**

**Thème**

**Les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales en  
Algérie  
Cas des PME de la wilaya de Bejaia**

**Réalisé par :**

- 1- YALAOUI Rima
- 2- ZENATI Hayat

**Encadreur : M<sup>r</sup> ZORELI**

**Membres du Jury**

Mme MAKHLOUFI  
Mme TOUATI  
Mr ZORELI

**Promotion 2015-2016**

## Remerciements



*Nous voudrions au premier lieu, remercier chaleureusement notre encadreur M<sup>r</sup>. ZORELI pour ses orientations, son aide et, surtout, sa patience.*

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

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

*Merci beaucoup*

# Dédicace



*Je dédie ce modeste travail à : ma mère, mon père, mes frères, mes sœurs, mes amis, toute ma famille, tous ceux qui me sont chers, sans oublier mes camarades de la promotion.*

*Par Hayat ZENATI*

*Je dédie ce travail à :*

*Mes très chers parents, mes frères, ma sœur, mes belles sœurs, ma grande mère, mes amis et tous ceux qui m'estime.*

*Par Rima YALAOUI*

# Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
<b>AGI</b>	Autorisations Globales d'Importations
<b>BMW</b>	Bayerische Motoren Werke « Manufacture bavaroise de moteurs »
<b>BTPH</b>	Bâtiment et Travaux Publics et Hydraulique
<b>CAGEX</b>	Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations
<b>CNI</b>	Commission Nationale des Investissements
<b>CNIS</b>	Centre National sur l'Information Statistiques
<b>DA</b>	Dinar Algérien
<b>ETI</b>	Entreprise de Taille Intermédiaire
<b>EURL</b>	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
<b>FMI</b>	Fonds Monétaire International
<b>FMN</b>	Firme Multinationale
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines
<b>IDE</b>	Investissement Direct Etranger
<b>IMI</b>	Instito Mobiliare Italiano
<b>INSEE</b>	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
<b>MD</b>	Milliard de Dollars
<b>MITI</b>	Ministry of International Trade and Industry, (ministère du Commerce extérieur et de l'Industrie)
<b>NCA</b>	Nouvelle Conserverie Algérienne de Rouiba
<b>NMBR</b>	Nombre
<b>OLI</b>	Ownership (possession), Location (localisation), Internalization (internalisation)
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PME</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>PMI</b>	Petite et Moyenne Industrie
<b>R/D</b>	Recherche et Développement
<b>SARL</b>	Société à Responsabilité Limitée
<b>SBA</b>	La Small Business Administration américaine
<b>SNC</b>	Société en Nom Collectif
<b>SPA</b>	Société Par Action
<b>TPE</b>	Très Petite Entreprise
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UPS</b>	United Parcel of américain
<b>USA</b>	Etats-Unis d'Amérique
<b>USD</b>	Dollar des États-Unis
<b>VAB</b>	Valeur Ajoutée Brute

## La liste des tableaux

N° de tableau	Titre de tableau	Page
<b>1</b>	Le modèle de choix de mode d'entrée/de pénétration de Dunning	<b>45</b>
<b>2</b>	Les types de PME	<b>70</b>
<b>3</b>	Population global des PME à la fin de semestre 2013	<b>74</b>
<b>4</b>	Evolution des PME entre 2007 et 2012	<b>77</b>
<b>5</b>	Représente l'évolution des PME privées par secteur d'activité	<b>78</b>
<b>6</b>	Evolution du commerce extérieur en Algérie pour la période : janvier 2015/2016	<b>82</b>
<b>7</b>	Représente les importations de l'Algérie (2015/2016)	<b>83</b>
<b>8</b>	Représente les exportations de l'Algérie (2015/2016)	<b>84</b>
<b>9</b>	La part des PME dans les exportations durant la période 2009-2015	<b>86</b>
<b>10</b>	Représente les principaux produits exportés par les PME	<b>87</b>
<b>11</b>	Principaux partenaire à l'exportation	<b>88</b>
<b>12</b>	Evolution des PME privées et de l'emploi dans la wilaya de Bejaïa	<b>90</b>
<b>13</b>	La répartition géographique des PME de Bejaïa en 2015 (répartition par daïras)	<b>91</b>
<b>14</b>	PME privées par secteur d'activité	<b>92</b>
<b>15</b>	Mouvements des PME privées par tranches d'effectif (2015)	<b>93</b>
<b>16</b>	Présentation des caractéristiques des PME enquêtées	<b>97</b>
<b>17</b>	Le marché de l'entreprise	<b>100</b>
<b>18</b>	L'âge des dirigeants/propriétaires	<b>100</b>
<b>19</b>	Le niveau d'instruction des dirigeants	<b>101</b>
<b>20</b>	Leur expérience professionnelle	<b>101</b>
<b>21</b>	A propos de l'entreprise	<b>102</b>
<b>22</b>	Représentation des PME selon la présence à l'international actuellement	<b>105</b>
<b>23</b>	La répartition selon les raison de la présence ou non à l'international	<b>106</b>
<b>24</b>	Répartition des PME enquêtées selon l'opération d'exportation	<b>106</b>
<b>25</b>	Répartition selon la source de financement de l'exportation	<b>107</b>
<b>26</b>	Répartition selon le type de première opération d'exportation	<b>107</b>
<b>27</b>	Autres caractéristiques liée à l'exportation	<b>108</b>
<b>28</b>	Répartition des PME selon le service de recherche et développement	<b>108</b>
<b>29</b>	Le nombre de PME qui a innové depuis la création de l'entreprise	<b>109</b>
<b>30</b>	Répartition selon le type d'innovation réalisé	<b>109</b>

## La liste des figures

---

<b>N° de la figure</b>	<b>Titre de la figure</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	Le nombre des PME en Algérie pour l'année 2013	<b>74</b>
<b>2</b>	Classement des wilayas selon le nombre des PME	<b>75</b>
<b>3</b>	Répartition spatiale des PME en Algérie (2013)	<b>76</b>
<b>4</b>	Evolution de commerce extérieur (2015/2016) en Million USD	<b>82</b>
<b>5</b>	La répartition géographique des PME de Bejaïa en 2015	<b>92</b>
<b>6</b>	Le chiffre d'affaire des PME	<b>99</b>
<b>7</b>	A propos les formations	<b>102</b>
<b>8</b>	S'avoir comment cette idée de création d'une entreprise est-elle née	<b>103</b>
<b>9</b>	Les valeurs qui favorisent le succès d'un entrepreneur	<b>103</b>
<b>10</b>	Les motivations qui permettent à un entrepreneur de mener son entreprise à la réussite	<b>104</b>
<b>11</b>	Les objectifs visés	<b>104</b>
<b>12</b>	Les méthodes d'obtention de l'information scientifique et technologique	<b>105</b>
<b>13</b>	Répartition selon les méthodes de réalisation des innovations	<b>110</b>
<b>14</b>	Répartition selon l'objectif de réalisation des innovations	<b>110</b>

# Sommaire

---

<b>Introduction Générale</b> .....	1
<b>Chapitre 01 : Les spécificités des PME</b> .....	5
Section 01 : Définition de la PME .....	5
Section 02 : Limites des PME familiales .....	9
Section 03 : Les PME et le développement économique .....	16
Conclusion .....	20
<b>Chapitre 02: Les PME dans l'économie mondiale</b> .....	21
Section 01: Exemple de quelques PME ayant réussi à l'international .....	21
Section 02 : Les déterminants de la réussite .....	28
Section 03: La comparaison des facteurs clés du succès des PME entre l'Allemagne, la France, l'Italie et le Japon .....	38
Conclusion .....	40
<b>Chapitre 03 : L'internationalisation des PME</b> .....	41
Section 01 : Théories de l'internationalisation des PME .....	41
Section 02 : Les enjeux de l'internationalisation des PME.....	49
Section 03 : Se développer à l'international .....	56
Conclusion .....	68
<b>Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne</b> .....	69
Section 01: La PME en Algérie : Etat des lieux .....	69
Section 02 : L'internationalisation des entreprises Algérienne.....	81
Section 03 : PME exportatrice en Algérie .....	85
Conclusion .....	89
<b>Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa</b> .....	90
Section 01: Monographie des PME de la wilaya de Bejaïa .....	90
Section 02: Présentation de l'échantillon et la méthode d'enquête .....	95
Section 03: Présentation des résultats et de leur analyse .....	96
Conclusion .....	114
<b>Conclusion Générale</b> .....	115
<b>Bibliographie</b> .....	116
<b>Annexes</b> .....	120
<b>Table des matières</b> .....	135

# Sommaire

---



## Introduction Générale

---

La mondialisation est le résultat d'un processus d'ouverture de toutes les économies nationales sur un marché qui est devenu planétaire, à travers la dérèglementation, la libéralisation des échanges économiques et commerciales, la délocalisation des activités économiques, le développement des moyens de transport, de télécommunication. « Elle est une étape nécessaire pour permettre aux pays du tiers monde de devenir des pays industrialisés et développés. Selon certaines données empiriques, la mondialisation a permis l'émergence de quelques pays (Turquie, Taïwan.....), et le déclassement d'autre pays (Afrique....) »<sup>1</sup>.

Dans cette mondialisation, les « entreprises ne peuvent se développer qu'en saisissant les opportunités de l'ouverture des économies »<sup>2</sup>. Autrement dit, la conquête des marchés internationaux est une nécessité vitale pour la survie de ces entreprises.

Dans le cas des petites et moyennes entreprises, qui sont considérées « comme une composante majeure du tissu économique de la plupart des pays, qu'ils soient développés, en développement, en émergence ou en transition »<sup>3</sup>, elles choisissent l'exportation comme forme essentielle de leurs implications à l'international, puisqu'elle semble mieux convenir aux capacités et ressources limitées de ce type d'entreprise, d'une part. D'autre part, les PME génèrent un volume important d'investissement, de production, et d'emplois, et elles ont aussi une grande capacité d'innovation et de créativité. L'exportation leur permet donc d'exploiter à l'échelle internationale tout le potentiel d'innovation.

« Durant ces dernières années, la PME enregistre une évolution appréciable dans sa participation aux exportations mondiales. L'Allemagne est le premier marché Européen en termes d'exportations des PME, c'est elle qui compte la plus grande proportion d'entreprises exportatrices au sein de son tissu de PME (18%),

---

<sup>1</sup> Ait Mokhtar Omar, « La mondialisation : caractéristiques et impacts ». Maître assistant à faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion, université Hassiba Benbouali, Chlef, Algérie. P 21-24

<sup>2</sup> PME : Conquérir des parts de marché à l'international, Céline Bouveret-Rivat et Catherine Mercier-Suissa. Dunod, Paris, 2010. P 1

<sup>3</sup> Créer et développer une PME dans une économie mondialisée « Josée St-Pierre et Michel ». Trépanier presse de l'université du Québec. Canada. P 1

## Introduction Générale

---

mais aussi le plus grand nombre total de PME exportatrice (plus de 120 000). La France, le Royaume-Uni et l'Italie ont un potentiel significatif en termes d'exportations des PME : 10% des PME française sont exportatrices, mais le nombre total de PME qui exportent est supérieur à 58 000. Le Royaume-Uni, qui présente une proportion globalement plus faible de PME, compte, pour sa part, au moins 53 000 PME exportatrices et présente une forte proportion de PME qui exportent (17%) »<sup>4</sup>.

L'étude UPS<sup>5</sup> 2015 montre que les PME européennes sont de plus en plus motivées à saisir les opportunités de croissance là où elles se trouvent, ce qui revient, pour nombre d'entre elle, à accroître les exportations.

Le passage de l'Algérie de l'économie administrée à l'économie du marché a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Par ailleurs, l'ouverture de marché Algérien a créé certainement une concurrence internationale accrue qui risque de provoquer un effet négatif sur le tissu industriel local si les entreprises algériennes ne prennent pas les mesures nécessaires pour améliorer leur compétitivité. L'ouverture peut avoir aussi un effet positif, car une ouverture croissante de l'économie permettra aux producteurs locaux d'accroître leur efficacité sous l'effet de la concurrence et de la coopération.

Ces dernières années, l'environnement Algérien a été marqué par la multiplication des petites et moyennes entreprises qui ont réussi, tant bien que mal, à s'imposer comme étant l'une des forces principales de développement économique du pays, a généré de la richesse et de l'emploi. Actuellement le tissu économique national est composé à 95% de PME dont plus de 90% à caractère familial (on dénombre 700 000 PME). D'après les statistiques, la valeur ajoutée du secteur privé est passée de 42% en 2000 à 51% en 2012, ce qui démontre l'importance de ce secteur et la nécessité de son développement et de son accompagnement. Parmi ces

---

<sup>4</sup>Etude 2015 sur les exportations des PME européennes; [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-reportsmes-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-reportsmes-2014_en.pdf). P 6

<sup>5</sup> Idem

## Introduction Générale

---

700 000 PME, seulement 100 PME privé environ exportent des biens plus ou moins régulièrement<sup>6</sup>.

Les PME Algériennes sont peu engagées sur les marchés étrangers, les données disponibles au niveau de ministère de l'industrie indiquent que la portée internationale des PME algériennes est très réduite. Pourtant, les PME exportatrices sont considérées comme une solution au décollage de l'industrie du pays et à une croissance économique plus importante. Donc aujourd'hui plus que jamais, vendre à l'étranger permet à l'entreprise d'assurer son développement.

Les PME familiales ayant réussi à inscrire leur présence dans les marchés étrangers méritent d'être étudiées afin de comprendre leurs comportements et tenter d'identifier les facteurs déterminants leur succès d'une part, et d'autre part, identifier les problèmes et les difficultés qui empêchent la plupart des PME à s'internationaliser. Notre travail de mémoire s'inscrit justement dans cette problématique d'insertion de l'économie algérienne, constituée essentiellement de PME familiale, dans l'économie mondiale. Il s'agit, plus précisément, d'apporter les éléments de réponse aux questions suivantes :

- Quels sont les déterminants du succès à l'international des PME familiales Algériennes en général et de Bejaia en particulier ?
- Quels sont les obstacles rencontrés par les PME familiales Algériennes en général et de Bejaia en particulier, dans leur développement à l'international ?
- Quels sont les mesures qui puissent permettre aux PME familiales Algériennes en général et de Bejaia en particulier de s'améliorer à l'échelle internationale ?

Nous allons, par ailleurs, nous appuyer sur certaines hypothèses, que nous tenterons de vérifier par une étude pratique :

**H1 :** La PME familiale pourrait devenir internationale une fois qu'elle a atteint une taille critique qui lui permet de dégager une offre excédentaire.

---

<sup>6</sup> Djemai Sabrina « Les PME Exportatrices : Croissance Economique Hors Hydrocarbures », Doctorante à l'université de Bejaia, faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion, Pp 1-2.

## Introduction Générale

---

**H2 :** Les PME familiales qui s'internationalisent adoptent une politique d'innovation afin d'offrir des produits distinctifs.

**H3 :** L'obstacle majeur de développement des PME familiales à l'échelle internationale pourrait être lié aux ressources financières et aux aides publiques.

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

Pour le plan d'évolution dans cette étude, notre travail est subdivisé en cinq chapitres. Le premier chapitre consiste en une présentation des spécificités des PME. Le second chapitre est consacré à un aperçu sur les PME dans l'économie mondiale. Le troisième chapitre est consacré au phénomène de l'internationalisation des PME. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation des PME en Algérie. Le cinquième chapitre est représenté par une enquête de terrain qui a pour objectif l'analyse des données et l'interprétation des résultats au niveau du tissu de PME de la wilaya de Bejaia.

# Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

Avant de chercher à identifier les avantages et les inconvénients de l'environnement des PME, avant de montrer le rôle important que jouent les PME dans le développement économique dans les pays développés ou en voie de développement, il nous semble nécessaire de définir et, plus globalement, de cerner le concept de petites et moyennes entreprises.

Ainsi, dans ce premier chapitre, nous essaierons de clarifier la définition de la PME. Ensuite, nous allons tenter de déterminer les caractéristiques de la PME. Dans une troisième et dernière section, nous étudierons la place qu'occupe et le rôle que joue la PME dans l'économie mondiale.

## Section 01 : Définition de la PME

Avant tout, il est utile de souligner que la définition d'une PME pose beaucoup de problèmes, car elle n'a pas les mêmes éléments d'identification partout dans le monde.

### 1-1 : Définition générale d'une PME

Les critères retenus pour sa définition varient d'un pays à l'autre. Par exemple, la PME française n'est pas la même que la PME canadienne, de même que les PME des pays développés diffèrent des PME des pays en développement. Donc, il n'y a pas une définition unique universellement valable des PME.

Cette variété de définitions nous amène à distinguer plusieurs approches de définition des PME, chacune combinant un certain nombre de critères de délimitation. La première approche est dite qualitative ou analytique, et la deuxième est dite quantitative ou descriptive<sup>1</sup>.

#### 1-1-1 : L'approche qualitative

C'est une approche qui tente de saisir la réalité socio-économique fondée sur des éléments qui sont liés à la dimension humaine de l'entreprise. D'après la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises, la PME est «une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent

---

<sup>1</sup> WITTERWULGHE R. (1998), « La PME : une entreprise humaine », Boeck université, p 16

# Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise»<sup>2</sup>. De son côté, le rapport Bolton (1971) définit la PME selon trois critères qui sont<sup>3</sup> :

- une gestion par les propriétaires d'une manière personnalisée ;
- une part de marché relativement restreinte ;
- une indépendance de la société.

## 1-1-2: L'approche quantitative

L'approche qualitative repose sur un ensemble de critères quantitatifs, à savoir la taille, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, le capital social, la part de marché et les investissements. Afin de rendre opérationnel la définition de la PME, La Small Business Administration américaine (SBA) a établi des critères quantitatifs, «en termes de nombre d'employés ou de volume de vente. Ces critères et leurs limites diffèrent pour chacun des différents programmes d'assistance aux PME, en fonction des objectifs et activités poursuivis par ceux-ci. De plus, pour un même programme, ces limites varient encore selon l'appartenance sectorielle»<sup>4</sup>.

Les fondements de l'approche quantitative sont loin d'être toujours vérifiés, mais les définitions officielles de tous les pays du monde sont inspirées de cette approche. A titre d'exemple, nous citons les cas suivants :

### A. Les critères de l'union Européenne

Le 6 mai 2003, l'Union européenne a adopté la recommandation 2003/361/CE<sup>5</sup> fixant les définitions des entreprises en fonction de leur taille basée sur le nombre de travailleur. Selon cette nouvelle recommandation (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005) il y a deux critères essentiels de définition des PME : le critère effectif et le critère financier.

Selon la commission, sont considérées comme PME, les entreprises classifiées comme suit :

---

<sup>2</sup> CONFEDERATION GENERALEDES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES - définition permanente, Service de Documentation, 1983, p1

<sup>3</sup> WITTERWULGHE R. (1998), « La PME : une entreprise humaine », Boeck université, p 16

<sup>4</sup> Idem, p 26

<sup>5</sup> La commission européenne du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises

# Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

## A.1 : Les moyennes entreprises

Elles sont définies comme des entreprises :

- Employant moins de 250 personnes ;
- Ayant un chiffre d'affaires annuel n'excède pas 40 millions d'euros ;
- Ayant un total du bilan annuel n'excède pas 27 millions d'euros.

## A.2 : La petite entreprise

Elle est définie comme une entreprise :

- Employant moins de 50 personnes ;
- Ayant un chiffre d'affaires annuel n'excède pas 7 millions d'euros ;
- Ayant un total du bilan annuel n'excède pas 5 millions d'euros.

## A.3 : La micro entreprise

Elle est définie comme une entreprise :

- Employant moins de 10 personnes ;
- Ayant un chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 millions d'euros ;
- Ayant un total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

## B. Les critères du Canada

Dans le contexte canadien, une petite ou moyenne entreprise ne doit pas :

- Employer plus de 500 personnes ;
- Avoir un actif supérieur à 25 millions de dollars ;
- Être détenue à plus de 25 % de son capital par une entreprise de plus grande importance.

## 1-2 : Définition d'une PME familiale

Malgré sa prédominance révélée dans l'effectif global des entreprises de tous les pays du monde, y compris les pays développés comme les USA, cela n'a pas empêché de constater un manque de consensus à propos de la définition de l'entreprise familiale. Cela est dû au fait que l'entreprise familiale ne peut être appréhendée ni à travers des formes juridiques spécifiques ni à travers des tailles spécifiques. Les préoccupations des chercheurs se focalisent surtout sur les grandes entreprises ou sur l'ensemble des PME. Ces réticences envers l'entreprise familiale s'expliquent par la croyance d'une évolution des entreprises vers un modèle de

## Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

direction professionnelle d'une part, et par la croyance que l'entreprise familiale est une survivante du passé d'autre part. Plusieurs auteurs ont défini l'entreprise familiale pour les besoins de leurs études. Ces définitions, qui sont nombreuses, peuvent être classées en deux types :

### 1-2-1 : La définition monocritère

Cette définition est moins courante. Elle retient, soit le critère de la propriété, soit le critère du contrôle, soit encore le critère de l'interaction famille/entreprise pour caractériser la nature familiale ou non de l'entreprise. BARNES et HERSHON<sup>6</sup> considèrent qu'une entreprise est familiale si le contrôle de la propriété est resté entre les mains d'un individu ou entre les mains des membres d'une seule famille.

### 1-2-2 : La définition multicritère

C'est généralement la propriété et le contrôle qui sont conjointement retenus, avec un degré de précision plus ou moins important de l'implication de la famille dans l'entreprise. STERN<sup>7</sup> se réfère à une entreprise détenue et dirigée par les membres d'une ou deux familles. De manière assez proche, l'entreprise familiale a pu être définie comme une entreprise qui est détenue et dirigée par un ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles.

DAVIS et TAGIURI<sup>8</sup> définissent de manière plus détaillée une firme familiale comme «une organisation ou deux ou plusieurs membres de la famille étendue influencent la direction de l'entreprise à travers l'exercice des liens de parenté, des postes de management ou des droits de propriété sur le capital ».

D'une manière générale, la PME familiale est définie comme étant une entité dont le capital est détenu majoritairement par les membres d'une même famille et dont au moins deux administrateurs sont de la même famille. Elle se compose généralement du père, de l'épouse et, le plus souvent, des enfants, dans une

---

<sup>6</sup> BARNES LB, HERSHON SA. (1985), « Transfert de pouvoir dans une entreprise familiale », *Havard Business Review*, 54, pp 105-114.

<sup>7</sup> STERN MH (1986), « A l'intérieur de l'entreprise familiale détenue », New York, Harcourt, Jovanovich, p 19

<sup>8</sup> DAVIS JA, TAGIURI R. (1982), « Bivalent attributes of the family firm », Santa Barbara, CA : Owner managed business institute



## Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

perspective de succession. De son côté L'EDHEC Family Business Centre<sup>9</sup> a adopté la définition de la Commission Européenne pour décrire l'entreprise familiale. Cette définition considère une entreprise, quelle que soit sa taille, comme une entreprise familiale lorsque :

- la majorité des droits de vote est détenue par la ou les personnes physiques qui a (ont) créé l'entreprise, ou par la ou les personne (s) physique (s) qui ont acquis le capital de l'entreprise, ou bien par leurs conjoints, parents ou enfants, ou par les héritiers directs de leurs enfants ;
- la majorité des votes est directe ou indirecte ;
- Au moins un représentant de la famille ou de la parentèle participe formellement à la gouvernance de l'entreprise ;
- les sociétés cotées en bourse entrent dans la définition de l'entreprise familiale si les personnes qui ont créé ou acquis l'entreprise (capital) ou bien leur famille ou leurs descendants détiennent 25% des droits de vote issus de leur capital.

### Section 02 : Limites des PME familiales

Pour pouvoir bien analyser la PME familiale en tant que réalité, il est utile d'avoir en tête ses différentes spécificités, ces avantages et ses inconvénients, c'est-à-dire ce qui la caractérise, ce qui fait sa force et ce qui fait ses faiblesses.

#### 2.1 : Les caractéristiques des PME familiales

Les spécificités des PME familiales ont longtemps été ignorées, mais ces vingt dernières années, les recherches en la matière sont nombreuses pour montrer que les PME familiales ont des caractéristiques propres à elles, qui les rendent différentes des autres catégories d'entreprises. Ces caractéristiques que nous retenons sont la gestion centralisée, la vision de long terme, les valeurs humaines, le nombre restreint d'employés, la simplicité du système d'information et la division du travail.

---

<sup>9</sup>Le Family Business Centre a été créé par le Groupe EDHEC en 2012, en collaboration avec des familles (FamilleMulliez, Mage-Invest, famille Michelin), des entreprises familiales (Groupe BIC, Oddo & Cie, Roquette, Somfy, Promod, Clinitex et Sisley) et de grands groupes (Caisse d'Epargne Nord France Europe, Deloitte). Sa mission est de soutenir la croissance des entreprises familiale. <http://www.edhec-family-business.fr/> consulter le 28/12/2015

## Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

### 2-1-1: Une gestion centralisée

La centralisation de la gestion entraîne une grande dépendance à l'égard des dirigeants, lorsque l'entrepreneur-proprétaire et en même temps le dirigeant. Kalika (1984)<sup>10</sup> considère que « dans la petite et moyenne entreprise, la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise apparaît naturel ». Le propriétaire-dirigeant joue un rôle central dans le management et l'organisation de la PME. « Ses propres aspirations influenceront énormément son style de commandement ainsi que le choix des objectifs<sup>11</sup> ».

### 2-1-2: Une vision à long terme

Les entreprises familiales ont le plus souvent comme élément commun de chercher à inscrire leur développement dans le long terme. Le court terme n'est pas dans leur intérêt. Lorsque leur développement les contraint à s'ouvrir au capital extérieur, elles évitent de se placer sous l'œil d'actionnaires soucieux uniquement de résultats trimestriels. Elles regardent loin, construisent des projets ambitieux en investissant de façon régulière et raisonnable avec la préoccupation permanente d'innover et de bâtir des entreprises solides, des marques fortes. Selon Luc Darbonne<sup>12</sup>, « la première spécificité des entreprises familiales réside dans leur rapport au temps. A la différence des autres entreprises qui sont avant tout guidées par des préoccupations financières, les entreprises dont le capital est contrôlé par des familles cherchent avant tout à durer. Pour elles, s'inscrire dans le long terme est à la fois un objectif et une valeur. La raison en est simple : par définition, toute entreprise familiale a une vocation transgénérationnelle. Si un entrepreneur de la première, de la deuxième ou de la cinquième génération fait des bêtises, ce sont ses enfants qui les paieront... et il en a conscience ».

Les dirigeants d'entreprises familiales ont intégré depuis longtemps, dans leur mode de management, la notion de responsabilité de chacun dans ce qu'il va transmettre aux prochaines générations.

---

<sup>10</sup> KALIKA M. (1984), « Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique », Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1, p 278

<sup>11</sup> Bussenault C, Pretet M. (1991), « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Vuibert, p 57

<sup>12</sup> Luc Darbonne. (2013), « La recette anti-crise des entreprises familiales », L'Entreprise, France, p 11

# Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

## 2-1-3: Valeurs humaines centrales

Dans une entreprise familiale, l'ambiance est souvent particulière. Le dirigeant connaît les gens, il leur serre la main... La famille s'élargit aux salariés et ceux-ci le ressentent, ils se sentent plus concernés. Ce sentiment est encore plus fort lorsque l'entreprise est implantée en région, car la famille se sent alors responsable non seulement du bien-être de ses collaborateurs mais aussi de la préservation de l'économie locale. Les valeurs humaines sont dans le cœur des entreprises familiales, et c'est ce qui fait la plus grande force de ce modèle<sup>13</sup>.

## 2-1-4: Nombre restreint des employés

Du fait du nombre restreint des employés, la proximité entre le patron et ses employés est favorisé dans les PME familiales, et la structure d'organisation est souvent plate, avec peu de niveau ou pas de niveau hiérarchique.

## 2-1-5: Systèmes d'information interne et externe simples

La principale caractéristique qui définit le système d'information interne des PME est sa simplicité et sa faible structuration. Selon PJULIEN<sup>14</sup> « les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. A l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel et écrit permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle ».

« La préférence des chefs d'entreprise pour la communication orale se traduit par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations de développement. Il est dès lors inévitable que la personnalité et les structures qu'ils mettent en place exercent des influences majeures sur les démarches de recherche et d'informations des entreprises »<sup>15</sup>. Cette préférence pour les contacts

---

<sup>13</sup> Jean-Luc SCEMAMA « Ce qu'il faut apprendre du succès des entreprises familiales », Président fondateur de FORMATION & CONSEIL et de TRANSMISSION & CONSEIL (<http://www.expertise-conseil.com/newsletter/80-ce-qu'il-faut-apprendre-du-succes-des-entreprises-familiales.html>), consulter le 10/11/2015.

<sup>14</sup>JULIEN PA. (1994), « Les PME : bilan et perspectives », Paris, Ed Economica, p 352

<sup>15</sup> PHILIPPE J (1990), « Information et milieu économique, des ressources à mobiliser » dans « Stratégies internationales des PME », Editions Economica, p 57

## Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

directs et les médias "chauds" est la principale marque du comportement classique de la PME.

Les systèmes d'information externes de la PME sont en général très simples. Ceci est « dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement, c'est ainsi que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché, ce qui peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertise ou le temps disponible à la réflexion »<sup>16</sup>.

Dans les petites entreprises, le dirigeant fonctionne par dialogue et par contact direct tant avec les membres du personnel que les clients et fournisseurs avec lesquels il peut discuter directement tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts que pour expliquer les différents aspects de ses produits (Julien, 1994). Les systèmes d'information sont simples parce que fondés sur une forte proximité physique entre le dirigeant et les principaux acteurs de l'univers de la PME.

### 2-1-6 : La division de travail

Les tâches sont diversifiées et contrairement aux grandes organisations, dont la taille et le volume d'activité induisent généralement une division du travail et une parcellisation des tâches, les PME demandent plus de polyvalence. Les salariés doivent souvent mener plusieurs missions en parallèle complémentaires et néanmoins de natures différentes.

Il y en a d'autres caractéristiques, telles que<sup>17</sup> :

- Les PME ont un taux de croissance plus élevé que les grandes firmes mais leur mortalité est aussi plus élevée ;
- Elles n'innovent pas de la même manière que les grandes entreprises ;
- Elles paient moins leurs salariés ;
- Elles exportent moins.

---

<sup>16</sup> JULIEN PA, MARCHESNAY M. (1988), « La petite entreprise », Editions Vuibert, p 288

<sup>17</sup> PAPILLON Jean Claude. (26/10/2005), «Le rôle de la taille de la firme : spécificités des PME », problème économiques N° 2.885

# Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

## 2-2 : Les avantages des PME

Les PME sont dotées d'un bon nombre d'atouts qu'elles peuvent mettre en avant pour en tirer le maximum d'avantages. Il s'agit de la flexibilité et son corolaire, la réactivité, l'innovation, la hiérarchie, la proximité dirigeant/salariés et la proximité dirigeant/client.

### 2-2-1 : Flexibilité et réactivité

La flexibilité et la réactivité des PME s'expliquent par la capacité d'adaptation aux changements de l'environnement économique et technologique, et la capacité de répondre rapidement et adéquatement aux sollicitations de son environnement par la mise en œuvre de synergies et l'exploitation efficace de la flexibilité des ressources. Ces synergies et flexibilité impliquent toutes les ressources de l'entreprise et en particulier le personnel et le mode de gestion des ressources humaines. Un mode de gestion favorisant la flexibilité est celui qui accompagne les remises en cause dans l'organisation du travail au sein de l'entreprise, afin de s'adapter aux contraintes du marché.

### 2-2-2 : L'innovation

Les PME présentent des caractéristiques contradictoires à l'égard de l'innovation. Elles semblent y être prédisposées a priori du fait de leur souplesse et de leur réactivité, et ainsi leur taille. Selon ANVAR<sup>18</sup>, « Quand la taille d'une entreprise croît, les problèmes de coordination s'alourdissent, les coûts de transaction augmentent tandis que sa réactivité diminue. Des problèmes sociaux importants peuvent apparaître quand une grande entreprise connaît des difficultés économiques. Inversement, on reconnaît aux PME une souplesse d'organisation, une forte réactivité et une bonne connaissance des attentes du marché », ce qui motive ces dernières à innover.

Dans les PME, innover est un impératif essentiel pour deux raisons. Tout d'abord, c'est un moyen de (re) créer un potentiel entrepreneurial à long terme. Ensuite, l'innovation renforce leur capacité de survie face aux entreprises de taille plus grande et aux ressources plus importantes.

---

<sup>18</sup> ANVAR (2000). « L'ANVAR, vingt ans d'aide à l'innovation », Technologie, n° 105, janvier-février, pp. 13-17.

## **Chapitre 01 : Les spécificités des PME**

---

### **2-2-3 : Les niveaux hiérarchiques**

Les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits, les processus de décisions sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité. L'information circule également de manière plus efficace même si elle revêt un caractère informel.

### **2-2-4 : Les dirigeants proches des salariées**

L'autorité ne s'exerce pas dans une PME suivant les mêmes principes que dans une grande entreprise. On reconnaît généralement aux patrons de PME d'être plus proche de ses salariés du fait qu'ils partagent les mêmes lieux et conditions de travail. Les distances hiérarchiques et sociales sont moins grandes en PME. Ce climat renforce la relation dirigeant-salarié en créant une bonne ambiance et de bonnes relations de travail. En effet, la fidélisation des salariés est un point important qu'un chef d'entreprise doit renforcer, et ce, à travers des avantages sociaux ponctuels accordés aux salariés, notamment pour distinguer les bons éléments et renforcer la compétitivité.

### **2-2-5 : Proximité par rapport à la clientèle**

Torres considère que « l'un des point forts des petites entreprises »<sup>19</sup> est la proximité qu'elles entretiennent avec leurs clients. Les PME présentent beaucoup moins d'inertie qu'une grande entreprise. La distance qui les sépare de leurs clients est raccourcie, ce qui permet de garder une vision claire sur son activité. Les collaborateurs sont par conséquent amenés à traiter des problématiques très concrètes, de manière efficace et pragmatique.

### **2-3 : Les inconvénients des PME**

Il est certain qu'en face d'un certain nombre d'avantages, la PME se caractérise par certains inconvénients qui sont généralement inhérents à leur taille et dont les conséquences peuvent entraîner parfois leur disparition. Parmi ces inconvénients auxquels se heurte ce type d'entreprise, il ya les problèmes de financement, le manque

---

<sup>19</sup> TORRES O. (2002), « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de proximité dans leur stratégie de globalisation », 5<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale en management stratégique. Paris France

## **Chapitre 01 : Les spécificités des PME**

---

de personnel qualifié, la faiblesse des canaux de distribution, le problème d'approvisionnement en matières premières :

### **2-3-1 : Des problèmes de financement**

La PME rencontre régulièrement des problèmes de financement de ses projets de transformation et de développement. En effet, les banques sont souvent prudentes à accorder des crédits quand les PME ne sont pas adossées à de grands groupes.

### **2-3-2 : Le manque de personnel qualifié**

Les PME se plaignent d'une manière générale de manque de personnel qualifié. Cette remarque vaut d'ailleurs également pour les grandes entreprises, mais la situation se trouve aggravée chez les PME, puisque ce manque de personnel qualifié coûte chère dans la formation interne des PME, ce qui génère des pertes en chiffre d'affaires.

### **2-3-3 : La faiblesse dans la commercialisation**

Les PME se caractérisent par une faible compétence en matière de commercialisation, « accès insuffisance à l'information sur les marchés..., aux circuits de distribution, aux cahiers de charge requis pour les marchés de l'exportation et aux bonnes pratiques de production et techniques de gestion. Si elles ne s'améliorent pas, la plupart des PME ne pourront pas se montrer compétitives et profiter des opportunités que leur offrent les accords de libre échange »<sup>20</sup>.

### **2-3-4 : Des problèmes d'approvisionnement en matière première**

La faiblesse des capacités de financement aggravée par la réticence des banque à accorder des crédits aux petites entreprises font que « les PME éprouvent d'énormes difficultés d'approvisionnement en matières premières aussi bien sur le plan national qu'international »<sup>21</sup>. Sur le plan national, elles sont confrontées à l'indisponibilité de la plupart des biens intermédiaires et matières premières. Sur le

---

<sup>20</sup> LOIS Stevenson. (2013), « Développement du secteur privé et des entreprises » favoriser la croissance au Moyen-Orient et en Afrique de nord, Edition ESKA, p 224

<sup>21</sup> SALLENAVE JP. (1978), « Les PME face aux marchés étrangers », Les éditions d'organisation, Paris, p 15

## Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

plan international, la difficulté réside au niveau des coûts élevés à l'importation de ces matières premières et produits intermédiaires.

### 2-3-5 : Des problèmes de production

En générale, les PME utilisent des méthodes traditionnelles de production. Ces entreprises ne renouvèlent pas toujours leurs équipements pour adopter les technologies plus productives employées par leurs compétiteurs internationaux. Généralement ces « PME sont à priori défavorisées dans l'accès aux nouvelles technologies à cause des imperfections de marché auxquelles elles font face. Le cloisonnement du marché financier, l'information imparfaite sur le marché des nouvelles technologies, la faible mobilité de facteur de travail,...ainsi que le coût de traitement de l'information par les nouvelles technologies constituent une série de freins pour ces entreprises »<sup>22</sup>.

Les PME peuvent développer des stratégies pour pallier les inconvénients qui sont généralement liée à la taille de l'entreprise, ce qui leurs permet de contrôler et améliorer la qualité de leurs produits. Cette adaptation est une condition essentielle pour leur survie dans un environnement dynamique.

### Section 03 : Les PME et le développement économique

« Jusqu'à la fin des années 70, on considérait que les PME ne contribuaient pas significativement à la croissance économique et leur disparition à terme était souhaitée »<sup>23</sup>. « Il faudra attendre la décennie 80 pour constater que la PME crée de l'emploi et pour qu'on la conçoive comme un modèle de l'entreprise compétitive spécifique, du fait de sa capacité à identifier des besoins nouveaux et de sa participation au développement local »<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup>FRANCK B, GAUSSENS O. (1992), « L'automatisation des PME : une étude économétrique », Economie et prévision

<sup>23</sup> SCHUMACHER, small is beautiful, « une société à la mesure de l'homme », contretemps/le seuil 1978.

<sup>24</sup> D'IRIBARNE A. (1986), « PME, innovation technologiques et compétitivité économique », Revue d'économie industrielle, n°01 Volume 38, 4<sup>ème</sup> trimestre, p 6



## Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

### 3-1 : La place des PME dans l'économie

Sur le terrain, les PME forment désormais l'armature de presque toutes les économies du monde et sont, aussi bien dans les pays industrialisés que dans les économies émergentes et en développement, une source essentielle de croissance économique, du fait entre autres de sa contribution appréciable à la production de richesses et à la création d'emplois et de sa dynamique, de sa flexibilité et de sa souplesse d'adaptation aux conditions rapidement changeantes de l'environnement des entreprises.

Le secteur des PME, disons-le clairement, pèse lourd. D'après les estimations, en 2014, plus de 90 % des entreprises dans le monde sont des PME. Les PME constituent une part considérable du tissu économique de bien des pays et emploient une importante proportion de la main-d'œuvre mondiale. Même s'il n'y a pas de données précises, d'après une recherche de la Banque mondiale, les PME représentent près de 95 % de l'ensemble des entreprises et emploient près de 60 % de la main d'œuvre du secteur privé. Aussi les PME contribuent à hauteur d'environ 50 % à la valeur ajoutée brute (VAB) mondiale<sup>25</sup>.

#### 3-1-1 : Les PME dans l'Union Européenne

Dans l'Union Européenne, à titre d'exemple, les petites et moyennes entreprises font le fer de lance des économies de l'Union et le plus grand créateur d'emplois et de croissance. Elles constituent une part importante de l'activité économique et de capacité d'entreprendre et d'innovation en Europe<sup>26</sup>.

Les données de la Commission européenne<sup>27</sup> montrent qu'au sein de l'Union Européenne, entre 2002 et 2010, les petites et moyennes entreprises ont assuré 85 % de la création nette d'emplois. Ce chiffre est nettement supérieur à la part des PME dans l'emploi total qui se situe à 67 %. Au cours de la période considérée, la création nette d'emploi par l'économie de l'UE a été en forte hausse, 1,1 million de nouveaux emplois étant créés en moyenne chaque année.

---

<sup>25</sup>Elizabeth Gasiorowski-Denis, « La force économique des petites entreprises », publiée le 4 mars 2015 sur <http://www.iso.org>. Consulter 02/01/2016

<sup>26</sup>Günter Verheugen. (2007), « Les PME : moteur de l'économie européenne ». Eurostat

<sup>27</sup>La Commission européenne concernant la contribution essentielle des PME à la création d'emplois. L'étude est fondée sur une enquête menée fin 2010 auprès d'entreprises établies dans les 27 États membres de l'UE.

## Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

Il est intéressant également de souligner l'importance relative des micro-entreprises, parmi les 20,4 millions de PME qui jouent un rôle important dans l'économie européenne (même période 2002-2010). Ces micro-entreprises employaient environ 86,8 millions de personnes, ce qui représente environ 66,5 % du total des emplois. Les micro-entreprises fournissent un peu moins d'un tiers de ce volume total d'emplois. Le secteur des PME dans son ensemble est à l'origine de 57,6 % de la valeur ajoutée brute générée par l'économie privée non financière en Europe au cours de l'année 2012<sup>28</sup>.

### 3-1-2 : Les PME dans l'économie Canadienne

Au Canada, La contribution des PME, au nombre de 1,1 millions, à la croissance de l'économie, à l'innovation et à la création de nouveaux emplois est bien connue. Les PME, définies comme des entreprises ayant moins de 500 employés, y représentent 99,8 % des établissements employeurs et la majorité des emplois salariés du secteur privé ; elles génèrent environ 40 % du PIB du Canada<sup>29</sup>.

### 3-1-3 : Les PME dans l'économie Américaine

Aux États-Unis, la Small Business Administration a recensé en mars 2014 plus de 28,2 millions d'entreprises dans le pays et établi qu'entre 1993 et mi-2013, 63 % des nouveaux emplois créés étaient imputables aux PME. Ces 28,2 millions d'entreprises, dont la plupart ont le statut d'« auto-entrepreneur », constituent près des trois-quarts de l'ensemble des entreprises aux États-Unis<sup>30</sup>.

Dans la majeure partie des pays, les PME constituent le support de la croissance économique. Elles ont un rôle de premier plan à jouer en matière de développement, et aussi elles contribuent d'une manière importante aux tissus productifs locaux.

---

<sup>28</sup> La Commission européenne concernant la contribution essentielle des PME à la création d'emplois. L'étude est fondée sur une enquête menée fin 2010 auprès d'entreprises établies dans les 27 États membres de l'UE.

<sup>29</sup> Les chiffres sur le nombre d'entreprises du Programme d'analyse longitudinale de l'emploi, les salaires de l'enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail et sur les quotes-parts du PIB sont tirés du document Principales statistiques relatives aux petites entreprises, secteur de la petite entreprise, Industrie Canada (2013)

<sup>30</sup> Elizabeth Gasiorowski-Denis. Op cité

## Chapitre 01 : Les spécificités des PME

---

### 3-2 : La contribution de la PME au développement économique

Les PME, qui constituent le tissu économique de nombreux pays, contribuent significativement au développement socio-économique. « Elles sont souvent mises en avant comme des facteurs d'amélioration de la compétitivité, de dynamisme de l'innovation et de diminution du chômage<sup>31</sup> ».

#### 3-2-1: La création d'emplois

Les PME jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois. L'étude "Is Small Still Beautiful<sup>32</sup>" examine près de 50 travaux de recherche et conclut que les PME fournissent deux-tiers de tous les emplois formels dans les pays en développement d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine, et 80% dans les pays à bas revenu, notamment en Afrique subsaharienne.

La croissance de l'emploi ne vient pas seulement des sociétés bien établies, mais aussi de celles qui viennent d'être constituées, surtout celles qui connaissent un essor rapide au cours de leurs premières années d'activité.

A titre d'exemple, les PME de l'industrie manufacturière emploient 20.5% de la main d'œuvre du secteur, les PME positionnées sur le secteur d'agriculture et de pêche emploient dans les environs de 22% de la main d'œuvre<sup>33</sup>.

#### 3-2-2: L'innovation

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises est de plus en plus marqué par le rôle de l'innovation et des avancées technologiques, d'où l'intérêt des pays à mettre en place un système national d'innovation. Ce système, dont les entreprises en général et les PME plus particulièrement constituent la composante essentielle, devrait être en mesure d'asseoir une politique nationale d'innovation susceptible de promouvoir la compétitivité des entreprises et, par conséquent, propulser le développement économique. Les travaux de (Julien, 1995)<sup>34</sup> « ont su mettre en évidence les caractéristiques qui confèrent aux PME des capacités de créativité plus

---

<sup>31</sup> Les récents rapports « Doing business » de la Banque mondiale (1994, 2002, 2004)

<sup>32</sup> Examen de la documentation des preuves empiriques récentes sur la contribution des PME à la création d'emplois. 26 juillet 2013.

<sup>33</sup> CAI Med Centre For Administrative Innovation in the Euro-Mediterranean region.

<sup>34</sup> Julien en 1995 propose une série de caractéristiques pour cerner les PME : petite taille, faible spécialisation, centralisation de la gestion, stratégie intuitive et système d'information simple.

## **Chapitre 01 : Les spécificités des PME**

---

grandes que celles décelées dans les grandes entreprises ». De par leurs caractéristiques organisationnelles, les PME sont considérées comme le milieu propice à l'exercice des pratiques d'innovation. Elles entraînent de l'innovation dans les secteurs à forte intensité de savoir.

La prise de conscience que la croissance économique du pays dépend de la capacité des entreprises à faire face au danger de la concurrence étrangère qui les guette, rend impérative la mise à niveau des entreprises, notamment de petite taille, face à cette concurrence de plus en plus rude et de plus en plus axée sur l'innovation.

### **3-2-3 : Le développement local**

Le développement des PME offre de nombreuses possibilités d'emploi, ce qui fait baisser le taux de chômage, faisant face aux défis socioéconomique dans les pays où la démographie de la population est en pleine croissance. En outre, le développement du secteur des PME peut aider à renforcer la concurrence et la productivité et stimuler donc la croissance du revenu global et du revenu par habitant. Ce développement stimule également la transformation structurelle : un secteur des PME sain étant associé à l'innovation et à une mise à niveau technologique. Ce processus, en revanche, contribue au développement local ainsi qu'à la cohésion sociale.

### **Conclusion**

On conclut que la PME malgré la complexité, la difficulté de leurs définitions et de leurs caractéristiques très spécifiques ainsi que leurs petite taille, elles s'imposent comme un acteur majeur dans la croissance et le développement, et même elles arrivent à rivaliser avec les grandes entreprises. Elles sont des entités très spéciales.

Outre, ce chapitre nous a permis de dégager une catégorie de critère nous permettant de mieux connaître la PME. Sa définition qui varie d'un pays à l'autre, ses caractéristiques qui la rend défierent et moins perméable aux problèmes que vit la grande firme, ainsi le rôle quelle joue et la place quelle occupe au sein des économies.

Conscient du rôle important des PME dans le processus du développement, plusieurs pays se sont engagés dans des politiques de promotion et d'aide à la création des PME. A l'instar de ces pays, nous citons l'Allemagne, la France, l'Italie, et l'Espagne.

Dans ce chapitre, nous voulons analyser brièvement les caractéristiques et les spécificités des PME dans les quatre pays. Dans le but de mieux cerner les facteurs clés du succès de l'Allemagne, de la France, de l'Italie, et de l'Espagne, il sera composé de trois sections : la première sera consacrée à la présentation générale des PME des quatre pays. La deuxième section fera l'objet d'analyse des facteurs de succès de ces PME, quant à la troisième section, elle sera consacrée à un travail de comparaison des facteurs clés de succès de ces PME.

### **Section 01 : Exemple de quelques PME ayant réussi à l'international**

Pour cette section, nous allons présenter quelques exemples de quelques PME ayant réussi à l'international, puis nous allons étudier les déterminants de leur réussite, et enfin, nous allons comparer entre les facteurs de leur réussite.

#### **1-1 : Les PME Allemandes**

Les PME sont souvent considérées comme la colonne vertébrale de l'économie allemande<sup>1</sup>. Ces dernières années, l'économie allemande a connu une croissance dynamique. Les petites et moyennes entreprises et leurs effectifs ont largement contribué à ce succès, qui a valu au « German Mittelstand<sup>2</sup> », un dense tissu de petites et moyennes entreprises, un regain d'intérêt de la part de l'étranger.

Il existe en Allemagne une définition formelle des petites et moyennes entreprises permettant leur recensement statistique et la fixation des conditions de

---

<sup>1</sup>BOURGEOIS I, LASSERRE R. (2007), « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation ». Article 83/ (<https://rea.revues.org/585>). Consulter le 16/01/2016

<sup>2</sup>Le Mittelstand représente toutes les petites et moyennes entreprises qui, selon les critères de l'UE, emploient de 50 à 249 salariés et génèrent un chiffre d'affaire de moins de 50 millions d'euros.

## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

leur promotion. En Allemagne, selon la définition établie par l'Institut de recherche sur les PME (IFM) de Bonn, toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 50 millions d'euros et qui occupent moins de 500 personnes sont des PME.

Les PME Allemandes se distinguent par leur diversité : jeunes créateurs d'entreprises, entreprises familiales traditionnelles, immigrés dotés d'esprit d'entreprise, prestataires de services fiables, ingénieurs visionnaires, effectifs soucieux de la qualité et de la précision. Cette grande diversité de porteurs de projet et d'idées constitue un vivier de croissance pour le pays.

L'économie allemande compte 3,62 millions de PME. Elles représentent 99,3% du parc d'entreprises et 60,9% des emplois<sup>3</sup>, les exportations pèsent pour près de 40% du PIB<sup>4</sup>. La plupart des PME allemandes sont des entreprises familiales (l'importance de la PME pour le pays est immense) dirigées par leurs propriétaires. Elles adoptent une structure hiérarchique relativement plate (responsabilités et pouvoirs de décision des collaborateurs relativement élevés). Leur orientation est clairement définie, montrant une priorité donnée à l'exportation, une spécialisation sur des marchés niches, une productivité élevée et une qualité irréprochable.

Rien ne semble arrêter les PME allemandes, ni la crise financière, ni les menaces de récession dans la zone euro. Selon une récente étude de la KfW-Banken groupe (la banque de développement allemande), un quart des PME allemandes réalise en 2012 de 20 à 30 % de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Cette proportion est supérieure dans certains secteurs d'activité comme les industries des biens de transformation<sup>5</sup>.

D'une façon générale, les PME sont la base de l'économie allemande. 98% des entreprises allemandes exportatrices sont des PME. Il faut souligner que ces PME ne sont pas seulement exportatrices, puisqu'elles pratiquent aussi d'autres formes d'internationalisation, succursales et/ou participations au capital de sociétés

---

<sup>3</sup> Sites : (<https://www.afecreation.fr/cid142497/>). Consulter le 16/01/2016

<sup>4</sup>Idem

<sup>5</sup> L'étude de la Fédération allemande de l'industrie (BDI) Mittelstandspanel, 2005 ([www.bdi-online.de](http://www.bdi-online.de))

## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

étrangères et/ou investissements directs à l'étranger. Enfin, quelques PME recourent à toutes les formes possibles d'ouverture au marché mondial. Autrement dit : les PME allemandes ne se limitent pas à l'exportation. En effet, le savoir-faire de l'Allemagne en matière d'exportation ne s'explique pas seulement par la bonne spécialisation géographique et sectorielle de ses entreprises, son succès s'appuie aussi en grande partie sur le dynamisme et la créativité de ces petites et moyennes entreprises<sup>6</sup>.

### 1-2 : Les PME Françaises

En France, est considérée comme PME toute entreprise employant entre 0 et 350 salariés<sup>7</sup>. Ce n'est pas une question de taille, mais c'est une question d'organisation principalement lié au capital de l'entreprise. Dans ce pays, la définition de la PME est cette entreprise dans laquelle le dirigeant opérationnel et aussi le propriétaire principal (patron, dirigeant, chef d'entreprise, entrepreneur).

Les PME Françaises ; ont des caractéristiques qui les rendent différentes des autres ; on peut souligner comme caractéristiques distinctives principales :

- Le passage plus facile vers la grande entreprise ;
- Les fonctions sont souvent moins définies (prégnance de la polyvalence) ;
- Moins de possibilités d'évolution interne ; elle est néanmoins plus ouverte vers des postes hiérarchiques que fonctionnels ;
- L'évolution suit souvent une ligne plus opportuniste que rationnelle ;
- Les moyens matériels et financiers sont souvent plus restreints. Il y est privilégié l'adaptabilité, l'initiative et le système «D» dans un cadre souple, et dans le recrutement, on donne la priorité au personnel expérimenté, immédiatement opérationnel ;
- La fidélisation des collaborateurs, donnant des garanties que les agents restent dans l'entreprise sans avoir en contre partie les avantages de la mobilité ;

---

<sup>6</sup> L'étude de la Fédération allemande de l'industrie (BDI) Mittelstandspanel, 2005 ([www.bdi-online.de](http://www.bdi-online.de)).

<sup>7</sup> Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008

## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

- Les employeurs et collaborateurs sont plus facilement accessibles, (communication directe et informelle, ambiance plus familiale, mais parfois entachée d'aspects plus personnels, y compris dans les relations) ;
- Prédominance de la réactivité personnelle ce qui fait que les décisions sont plus rapidement prises, (on en voit et on en mesure plus rapidement les résultats) ;
- Les travaux sont moins routiniers par le fait qu'il y a plus de liberté individuelle dans la prise de risque, que l'improvisation y a une place ;
- La rémunération dépend davantage des savoirs faire et des performances, et moins de l'âge, de l'ancienneté ou du diplôme.

La France, selon l'étude d'INSEE<sup>8</sup>, contient en 2011 près de 3,1 millions de PME, soit 99,8% du nombre total de ses entreprises (3 138 863 sur 3 144 065), dont 83% sont des PME familiales<sup>9</sup>. Ces PME Participent à l'économie nationale avec près de 7.1 millions d'employés, soit près de la moitié (47%) des effectifs salariés en France (15 millions), près de 1300 Md€ de chiffre d'affaires, soit un peu plus du tiers (36%) du chiffre d'affaires total des entreprises françaises et près de 450 Md€ de valeur ajoutée, soit de 44% de la valeur ajoutée total réalisée en France.

Avec les PME françaises, la pratique de l'exportation est courante, puisque 32%<sup>10</sup> des PME françaises qui exportent. La plupart de ces PME exportatrice (94%) exportent en Europe et leurs plus grands marchés européens sont l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et la Suisse, le Royaume-Uni, la Belgique et les Pays-Bas. 68% des PME françaises exportent plus loin, et dans ce cas les Etats-Unis étant la première destination, devant la Chine et d'autres grands marchés.

A par l'exportation, les PME françaises détiennent 3 715 filiales à l'étranger. Ces filiales réalisent un chiffre d'affaires consolidé de 12 Md€ et emploient 100 000 personnes, elles représentent 10% du nombre total de filiales étrangères d'entreprises françaises. Seules 0,2% des PME françaises (soit 6 673 entreprises)

---

<sup>8</sup>INSEE, Les Entreprises en France 2014 ; données 2011 ; entreprises marchandes non-agricoles, y compris activités financières et d'assurance ; chiffre d'affaires et chiffres d'affaires à l'export hors secteur financier

<sup>9</sup>Étude Family Business France : « L'entreprise familiale, un modèle durable », Edition 2012. P 07.

<sup>10</sup>INSEE, ESANE, données 2011, d'après données fiscales - hors secteurs agricole, financier et administrations publiques ; Les Entreprises en France 2014, données 2011.



## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

sont contrôlées par un groupe étranger, ces PME emploient quelque 246 000 personnes<sup>11</sup>.

### 1-3 : Les PME Italiennes<sup>12</sup>

Le modèle industriel italien est reconnu dans le monde entier comme un exemple de développement endogène, basé sur des petites et moyennes entreprises (PME) compétitives et fortement ancrées dans leurs communautés. 98 % de ces entreprises industrielles emploient chacune moins de 100 employés. La taille moyenne d'une entreprise industrielle italienne est de 7 employés. L'Italie est un cas unique dans l'Union européenne car son économie se caractérise par un coût du travail et un PIB par habitant élevés, associés à la présence majoritaire de micro et petites entreprises.

Le modèle italien démontre qu'une forte économie ne repose pas nécessairement sur de grandes entreprises. Les petites entreprises italiennes reconnues au niveau international tendent à exporter des produits de haute qualité. Il s'agit généralement de biens de consommation, souvent en lien avec l'industrie de la mode, ou d'autres produits considérés typiquement italiens. Les PME italiennes sont également de gros exportateurs de produits alimentaires et agro-industriels. Certains producteurs de biens intermédiaires sont également des exportateurs de longue date. Les entreprises de production textile de Prato, près de Florence, constituent peut-être l'exemple le plus célèbre. L'Italie est également un exportateur phare de machines-outils, de machines textile, de machines agricoles, etc. Les exemples les plus probants sont les machines agricoles produites à Reggio-Emilia et les machines automatiques de Bologne<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> INSEE, enquête Outward Foreign Affiliates Statistics, OFATS, données 2011, hors secteur bancaire ; « L'Internationalisation des entreprises et l'économie française » ; données 2010 et 2011 (<http://www.insee.fr/>). Consulter le 17/01/2016

<sup>12</sup> <http://www.actu-cci.com/territoires-europe/9955-italie-le-dynamisme-des-pme-italiennes>. Consulter le 17/01/2016

<sup>13</sup> Rapport de Patrizio Bianchi, Lee M. Miller, Silvano Bertini : Clusters : l'expérience italienne et ses enseignements pour les pays émergents ([www.unido.org/userfiles/RussoF/Itexsum.pdf](http://www.unido.org/userfiles/RussoF/Itexsum.pdf)). P 06. Consulter le 17/01/2016

## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

L'Italie se démarque des autres pays industriels par sa forte proportion de petites et moyennes entreprises, de très petites entreprises même, qui sont présentes sur les marchés internationaux. Les PME de moins de 100 salariés représentent jusqu'à 80 % du tissu d'entreprises exportatrices italien. Près de 9 % du commerce international de l'Italie sont réalisés par des entreprises de moins de 20 salariés. Le modèle italienne, se caractérise par :

- Une forte concentration des PME, par secteur, dans des zones géographiques bien déterminées et très spécialisées sur le plan productif ;
- Des traits communs existent entre tous les districts, dont l'un des plus importants consiste en une continuité entre le rural et l'urbain ;
- Le principal avantage est de travailler grâce au savoir informel que l'on y retrouve: les idées jaillissent même dans les cafés, et ce sont les rivalités entre des entreprises voisines qui poussent à être encore plus performant. La connaissance réciproque des acteurs garantit une confiance réciproque et les codes implicites évitent les comportements opportunistes en induisant un climat pragmatique dans la négociation sociale ;
- Le système local fait que les entreprises ne sont pas assujetties à des mécanismes hiérarchiques, mais plutôt à un système de sanctions sociales communautaires ;
- La dynamique de cette façon de concevoir l'économie, effet d'une culture fondée sur un sentiment très développé de la « famille » au sens large du terme, va à l'encontre des règles couramment admises. Cependant, ces structures « à taille humaine » s'adaptent plus facilement à l'évolution de l'économie et à la mondialisation que de grandes entreprises plus rigides.

Les PME demeurent le principal pilier sur lequel s'appuie le système économique italien. Pour bien des entreprises, cette petite taille a longtemps représenté un atout majeur dans la compétition. Le modèle italien devrait être un exemple à appliquer dans les pays émergents afin de tirer profit.

### 1-4 : Les PME Japonaises

Au Japon les PME ont joué un rôle très important dans tous les domaines de l'économie et de la société, non seulement par le pourcentage élevée qu'elles

## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

représentent dans le nombre total d'entreprise mais aussi en raison de leur part importante dans les exportations en volume et du nombre de salariées qu'elles emploient. Elles représentent, en effet, 99,7 % des entreprises, la plupart des petites entreprises familiales, et 69,5 % des emplois<sup>14</sup>.

Les PME au Japon sont généralement définie en se servant des critères comme le nombre des travailleurs, le capital et le secteur d'activité, c'est-à-dire qu'on y considère comme PME une sorte d'entreprise qui n'emploie pas plus de 300 personnes, pour celles qui ont des activités dans les secteurs du commerce et de services<sup>15</sup>.

Les PME sont considérées au Japon importantes en tant que source de nouvelles activités et de nouveaux emplois, et comme élément essentiel de revitalisation de l'économie. C'est pourquoi, la loi fondamentale<sup>16</sup> sur les PME a fait l'objet du premier amendement en 26 ans. Désormais, la philosophie de la politique en ce domaine est de lancer et de développer une large palette de PME indépendantes pour augmenter la vitalité de l'économie. Le nouveau texte définit ainsi les priorités des pouvoirs publics : favoriser l'innovation dans la gestion et encourager la création de nouvelles affaires, renforcer l'éducation et la formation des dirigeants des PME, faciliter l'adaptation aux évolutions sociales et économiques.

Les principaux secteurs d'activités des PME japonaise sont, l'agriculture, l'industrie très diversifiée, qui recouvre tant les produits de base (acier, papier) que des produits de technologie de pointe et les services. Elle domine ainsi les secteurs de l'automobile, la robotique, les biotechnologies, les nanotechnologies, les énergies renouvelables. Aussi, le secteur des services qui compte pour plus de 70% du PIB et emploie près de 70% de la population active. Le secteur touristique est en plein boom; le nombre de touriste ayant atteint 19 millions en 2015, alors que le gouvernement s'était fixé l'objectif de 20 millions de touristes d'ici 2020.

---

<sup>14</sup>Perspectives de l'OCDE sur les PME 2002. P 179

<sup>15</sup> Revue, les PME au Japon « en Japon économique », spécial n°53, 2001. P 2.

<sup>16</sup>Perspectives de l'OCDE sur les PME japonaise en 2002. P 179.

## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

Au Japon, il existe une agence au sein du ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie (METI) responsable de la politique des PME, qui met l'accent sur le soutien financier, l'innovation et la gestion.

### Section 02 : Les déterminants de la réussite

Les déterminants de la réussite des PME varient selon les contextes historique, institutionnel, organisationnel et juridique des pays de localisation.

#### 2-1 : Les déterminants de la réussite des PME Allemandes<sup>17</sup>

En Allemagne, de nombreuses entreprises, au départ de simples PME faisant partie du Mittelstand allemand sont devenues par la suite des leaders mondiaux dans leur domaine, tout en préservant un caractère familial et une gestion autonome, c'est à dire en n'étant pas absorbées par les ou devenues de grandes entreprises. Il existe plusieurs facteurs à l'origine des succès des PME allemandes :

##### A. Les facteurs technologiques

Les facteurs technologiques au niveau des entreprises comprennent plusieurs aspects. Des facteurs spécifiques peuvent être dégagés au niveau des économies d'échelle, de gamme, et des courbes d'apprentissages. Ce sont des aspects déterminants dans le succès de ces entreprises.

- Les économies d'échelle : elles concernent les situations où le coût moyen de production décroît à mesure de l'augmentation de la quantité produite. L'argument général des économies d'échelle tient dans le fait que les coûts fixes diminuent avec l'augmentation du volume de production ;
- Economie de gamme : Il y a économie de gamme quand la production jointe est moins coûteuse que la production séparée des deux biens. On suppose que les produits sont « liés » et que l'entreprise peut exploiter des compétences de base et concurrencer les autres entreprises sur cette base ;

---

<sup>17</sup> Isabelle **Bourgeois** et René **Lasserre** : « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation », <https://rea.revues.org/585>

## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

- Courbes d'apprentissages : est un avantage de coût et de qualité provenant de l'accumulation de connaissances et de savoir-faire. La stratégie de la courbe d'apprentissage réside dans le temps, par l'amélioration des savoir faire, on arrive à améliorer la qualité et à réduire les coûts en augmentant le niveau de l'activité.

### **B. La structure du marché Allemand**

Nous observons que les PME ont leur modèle de croissance. Afin que ces entreprises ne soient pas seulement des exceptions, le marché doit être structuré de telle sorte que chaque acteur puisse s'y développer comme il l'entend<sup>18</sup>.

Le marché allemand semble disposer de plusieurs atouts essentiels à la croissance des entreprises. La taille du marché est assez important, le système judiciaire est performant et protège correctement les entreprises et les nombreux brevets déposés. Ces mêmes brevets témoignent de la capacité d'innovation des acteurs du marché allemand. Dans ce contexte, les petites structures, comme les PME, arrivent sur un marché les mettant dans de bonnes dispositions pour se développer et se renforcer sereinement.

### **C. Le capital humain**

Le capital humain est décrit selon la plupart des études économiques comme une donnée indispensable pour expliquer la compétitivité des entreprises. L'entrepreneur ; ainsi que les employés constituent l'ensemble du capital humain.

La véritable clé de la compétitivité des PME allemandes reste le respect du salarié, considéré comme une personne porteuse d'un ensemble de savoirs et de savoir-faire à développer et à valoriser. Leur dynamisme s'expliquerait donc par le fait qu'elles sont de vraies organisations apprenante. D'où leur implication dans la formation de la main-d'œuvre et leur réticence à licencier même au plus fort de la crise<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Jean-Sébastien Rauwel « Les facteurs de succès des PME en Allemagne ». Mémoire pour le Diplôme d'Etudes Politiques de Strasbourg, Section Economie et Entreprise. Année académique 2006-2007. P 17

<sup>19</sup>Marc Chevallier, « PME allemandes: compétitivité sociale et humaine ». *Alternatives Economiques* n° 299, février 2011 (<http://www.alternatives-economiques.fr/pme-allemandes/>). Consulter le 19/01/2016

Les entrepreneurs allemands qui ont réussi présentent un certain nombre de points communs résumés comme suit<sup>20</sup> :

- Ils sont non conventionnels et sont souvent caractérisés comme des personnes originales dans leur façon de penser ;
- Ils sont porteurs d'énergie et sont inspirateurs ;
- La culture ou la vision poursuivie est plus importante que la stratégie ;
- Ils sont intransigeants dans les valeurs fondamentales et beaucoup plus flexibles dans les détails ;
- Ils font perdurer l'engagement à travers une tradition familiale ;
- La durée de direction de l'entreprise est longue : 22 ans en moyenne.

L'Allemagne bénéficie d'une culture de l'entrepreneur. Celui-ci possède des caractéristiques propres. Posséder cette vision de l'entrepreneur est par conséquent un facteur primordial expliquant une certaine compétitivité du Mittelstand.

### **D. Le pari de la qualité et de la spécialisation**

En Allemagne, quand une entreprise familiale s'est trouvé un créneau porteur, elle préfère souvent ne pas se diversifier afin d'éviter de prendre des risques inconsidérés. Les PME s'assurent également de ne jamais faire de concession sur la qualité de leurs produits et investissent en R&D, en moyenne 3,25 % de leurs revenus. Ceci explique, en partie, le fait que 1 307 PME allemandes sont les leaders mondiaux de leur activité. Lorsqu'elles se diversifient, ces entreprises familiales restent proches de leur cœur de métier.

### **E. Des exportations sans complexes**

Les patrons de sociétés allemandes, aussi modestes soient-elles, n'hésitent pas à se lancer à l'international. Les PME génèrent ainsi près de 19 % des exportations, selon le ministère fédéral de l'Economie, avec une croissance de 29,5 % de 2000 à 2010. Elles adoptent peu ou prou la même démarche pour trouver un partenaire local fiable et fidèle.

---

<sup>20</sup> Jean-Sébastien Rauwel « Les facteurs de succès des PME en Allemagne ». Mémoire pour le Diplôme d'Etudes Politiques de Strasbourg, Section Economie et Entreprise. Année académique 2006-2007. Pp 26-27

### **F. Des produits délocalisés estampillés " made in Germany "**

C'est un sujet presque tabou en Allemagne, mais c'est pourtant une des clés du succès à l'international des entreprises familiales de taille respectable. Pour décrocher à l'étranger des contrats importants, il faut proposer des prix attractifs. Mais comment concurrencer des rivaux affichant des produits à bas coûts tout en gardant son image made in Germany ? Les allemandes ont trouvé une réponse très pragmatique en délocalisant une grande partie de leur production, tout en affichant le label allemand. A commencer par les constructeurs automobiles et leurs sous-traitants. Des voitures composées à 90 % de pièces détachées d'origine étrangère peuvent ainsi être considérées comme allemandes si elles sont assemblées dans le pays. Ainsi, les conducteurs de BMW X5 ne doutent pas qu'ils roulent en réalité dans un tout-terrain américain.

### **G. Une croissance maîtrisée**

Pour rester indépendantes vis-à-vis des investisseurs et des banquiers, les PME familiales privilégient une croissance pondérée, mais régulière. Elles n'ont jamais enregistré une baisse de chiffre d'affaires dans leur histoire, mais elles n'ont jamais non plus affiché de croissance à deux chiffres. Pour éviter de grandir trop vite ou pour ne pas dépendre d'un seul et unique client, certaines compagnies préfèrent refuser une grosse commande.

### **H. Une coopération poussée malgré la concurrence**

Plus de 250 000 entreprises allemandes, travaillant dans près de 45 branches d'activités différentes, ont adhéré à 400 associations d'entreprises<sup>21</sup>. Les membres de ces groupements restent autonomes mais peuvent s'associer, à l'instar des grandes entreprises. Ces partenariats vont parfois bien au-delà des fonctions habituelles remplies par les fédérations patronales. La coopération entre les entreprises peut en effet être pilotée par des entités juridiques indépendantes dans des domaines tels que les achats, le marketing, la logistique, les solutions informatiques et de télécommunications, le conseil, la formation ou le financement, ajoute Reinhart W. Wettmann.

---

<sup>21</sup>Reinhart W. Wettmann. (2012), « Le très envié Mittelstand allemand : Retour sur les raisons du succès des PME outre-Rhin », Friedrich-Ebert-Stiftung, Paris, p 5

### I. Un système bancaire au service des PME

Le système bancaire décentralisé en Allemagne profite aux entreprises familiales qui travaillent de concert avec les banques mutualistes locales, les caisses d'épargne et les banques régionales. Environ 80 % des PME obtiennent ainsi leurs financements auprès de l'établissement avec lequel elles collaborent depuis plusieurs décennies. Grâce à ces bonnes relations, les PME allemandes ont de fait très peu souffert de la crise de liquidités en 2009. Près de la moitié d'entre elles financent, il est vrai, leurs investissements par leurs fonds propres, et elles sont à peine 31 % à souscrire un crédit bancaire pour se développer.

### J. L'innovation incrémentale

Parmi les PME innovantes, 4 types sont à identifier:

- Les PME exerçant une activité R&D régulière (part importante du personnel en R&D) ;
- Les PME innovantes sans activité R&D régulière (peu de recherche mais lancement continu de nouveaux produits/processus) ;
- Les start-up basées sur la R&D et les nouveaux savoirs (surtout présentes dans le domaine des technologies de pointe) ;
- Les prestataires assurant une activité R&D pour le compte d'entreprises.

Contrairement aux grandes entreprises, la plupart des PME ne dispose pas d'un département R&D propre. C'est ce qui explique la différence dans la stratégie d'innovation entre les PME et les grandes entreprises, ces dernières, de par leur structure interne, peuvent travailler sur des projets de recherche à long terme et explorer de nouveaux savoirs. Quant aux PME, leur stratégie d'innovation est souvent basée sur les spécialités de niche ou l'amélioration de produits/procédés déjà existants.

L'Allemagne arrive en tête des pays européens en ce qui concerne le taux de PME innovantes. Le développement d'une dynamique d'innovation au sein des PME ne pourra être assuré qu'à travers deux facteurs : le recrutement d'un personnel hautement qualifié et le financement des projets R&D.



### 2-2 : Des PME françaises

Parmi les déterminants de réussite des PME françaises on distingue les suivants<sup>22</sup> :

#### A. Politique liée au secteur financier

Les banques en France continuent de répondre aux demandes de crédit des TPE/PME, c'est leur priorité stratégique. A fin décembre 2015, l'encours de crédits mobilisés aux PME augmente de 2 % sur un an et s'élève à 374 milliards € (371,8 milliards € en décembre 2014). Il sert les projets et l'activité de plus d'un million de PME. En France, plus de 9 PME sur 10 obtiennent les crédits d'investissement demandés et 84 % pour les nouveaux crédits de trésorerie au 4<sup>ème</sup> trimestre 2015.

#### B. Politique d'innovation

L'innovation est l'un des facteurs les plus déterminants du niveau d'internationalisation des PME française, elles sont parmi les entreprises les plus innovantes. 18 milliards d'euros, c'est le montant des investissements en R&D investis par les PME en 2012. Les PME françaises introduisent plus de produits nouveaux que leurs homologues européennes, grâce à des activités de R&D conduite d'abord en interne. Les entreprises de moins de 20 salariés contribuent de façon significative à la croissance du nombre de PME exportatrices en 2012, alors même que le nombre de PME d'exportatrices employant plus de 250 salariés est resté stable.

#### C. Le commerce électronique

Le commerce électronique constitue une véritable opportunité pour les PME françaises ; il permet de réaliser d'importantes synergies facilitant le développement des marchés des entreprises à l'intérieur comme à l'extérieur des frontières. Les PME qui utilisent le e-commerce bénéficient d'accroissement de productivité, d'une communication en temps réel et d'un accès à de nouveaux clients grâce aux outils du commerce électronique.

---

<sup>22</sup> Josée St-Pierre : « Déterminants de l'internationalisation des PME françaises Les leviers du développement international des PME françaises : proposition et test d'une hiérarchisation », Presses de l'Université du Québec, Volume 25, numéro 1, 2012, p. 117-149.

### D. Les dirigeants

L'ouverture à l'international des dirigeants occupent des places primordiales au sein du processus d'internationalisation des PME françaises. L'entrepreneur joue le rôle d'un catalyseur d'ouverture vers les marchés étrangers qui ne correspond pas à un mode de fonctionnement préétabli, mais à une recherche de conquête permanente de nouveaux territoires.

### 2-3 : Des PME Italiennes

La réussite des PME italiennes à l'international est due à un ensemble de facteurs:

**A.** La coopération entrepreneuriale : un élément qui caractérise les comportements différents des groupes d'entreprises se rapporte aux relations que les entreprises établissent avec les différents partenaires et les interlocuteurs avec qui elles sont constamment en contact. Le recours à des accords avec d'autres entreprises, qui touchent principalement la production et la commercialisation et, de façon marginale, la technologie, est plus varié. Ce sont les entreprises jeunes et celles dominées qui évidemment en font une plus grande utilisation. Pour les groupes d'entreprises jeunes et exportatrices, ce sont les accords de commercialisation qui sont les plus importants, car ils permettent de faire des économies de distribution impossibles chez les entreprises qui appartiennent à un groupe. Pour les entreprises dominées, les accords de production et de technologie sont particulièrement significatifs. Le groupe des entreprises qui exportent est, en revanche, moins intéressé par ces accords<sup>23</sup>.

**B.** La réussite du modèle Italien doit beaucoup aux aides et aux appuis procurés par les instances locales, politiques, professionnelles et financières. En ce qui a trait aux contenus de cette aide, il est évident que les aides reçues touchent principalement la production, auxquelles s'ajoutent, pour les entreprises

---

<sup>23</sup>Alberto Bramanti. (2002), « Les PME à forte croissance en Italie: succès étonnants et désagréables surprises ». Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 14, n°3-4, 2001, Presses de l'Université du Québec, p 110

## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

«jeunes», les aides à la commercialisation et à l'exportation, les services pour la recherche et le recrutement. Pour les entreprises qui exportent, l'aide porte sur la commercialisation et l'exportation.

- C.** La proximité géographique facilite les échanges rapides et permanents d'informations, essentiels aux relations marchandes et à la coopération ;
- D.** Un réseau économique dense, constitué d'entreprises qui appartiennent au même secteur d'activité et qui recherchent des avantages comparatifs en se spécialisant à outrance, tout en copiant les stratégies les plus performantes de leurs concurrents, ce qui les conduit à innover tous ensembles;
- E.** La majorité des activités économiques ayant fait le succès des PME italiennes appartient au secteur des biens de consommation qui a connu un accroissement considérable en Europe. Cependant, c'est également grâce à leur efficacité que ces ensembles productifs ont conquis des positions solides, à l'échelle européenne et surtout au niveau mondial, dans des domaines comme l'habillement, le textile, le cuir, la chaussure, la machine-outil, la mécanique de précision et la lunetterie. Cette réussite a représenté un paradoxe aux yeux des observateurs de toutes petites entreprises et leurs réseaux locaux étaient capables de performances internationales parmi les plus remarquables. Elles ont atteint des taux d'exportation dépassant souvent les 50%, car elles ont su non seulement réagir à la demande mais aussi l'anticiper<sup>24</sup>.
- F.** Les choix stratégiques : Les facteurs ayant permis aux entreprises de croître sont reliés aux différentes stratégies adoptées par les PME italiennes, soit l'innovation, pour certaines d'entre elles, la flexibilité et l'adaptation aux besoins des clients et les prix bas pour d'autres, et la mise en place des stratégies à long terme.

---

<sup>24</sup>Bruno Courault. (2000), «districts italiens et pme-systèmes Français comparaison n'est pas raison ». Edition la lettre, centre d'études de l'emploi, p 4

**G.** L'innovation : le nombre moyen d'innovations produites par chaque entreprise (calculé par rapport au nombre d'entreprises qui appartiennent au groupe) montre que les entreprises qui exportent forment le groupe le plus innovateur, probablement parce qu'elles sont stimulées par la forte concurrence des marchés internationaux. Ensuite, les entreprises qui appartiennent à un groupe pour ce qui est des innovations de produit et celles dominées pour les modifications de produit et les innovations de procédés ce qui représente vraiment leur spécialité, étant donné qu'elles fabriquent des produits intermédiaires pour leurs clients industriels<sup>25</sup>.

### 2-4 : Des PME japonaises

Parmi les facteurs clés de succès des PME japonaises, on peut retenir principalement :

**A.** Des efforts massifs de recherche et développement : le Japon s'oriente depuis longtemps vers les technologies de pointe et possède toujours, en ce domaine, une avance sur ses concurrents. Ainsi, c'est le pays au monde qui dépose le plus de brevets. Les dépenses en R&D y représentent 3,6 % du PIB et 80 % de ces dépenses étant le fait d'entreprises. Le Japon dispose de 5,6 chercheurs pour 1 000 habitants. S'il ne représente que 2 % de la population mondiale, il couvre 20 % du budget mondial de R&D<sup>26</sup>.

**B.** Le soutien financier au PME : trois institutions financières officielles proposent des mesures de financement à l'intention des PME. Il s'agit de la société de financement des PME, de la banque coopérative centrale pour le commerce et l'industrie, et de la société de financement « national life ». Le budget public consacré aux PME permet pour les trois-quarts, de soutenir celles souhaitant emprunter en réduisant leur taux d'emprunt et garantissant ce dernier, et pour le reste à donner des services de conseil direct aux entrepreneurs. Au cœur du dispositif, l'aide à l'innovation peut adopter la

---

<sup>25</sup>Alberto Bramanti. (2002), « Les PME à forte croissance en Italie: succès étonnants et désagréables surprises ». Presses de l'Université du Québec, pp 115-116.

<sup>26</sup>Dépense intérieure brute de R & D, 2003–2013. Eurostat (<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/>). Consulter le 25/01/2016

## Chapitre 02 : Les PME dans l'économie mondiale

---

forme d'un soutien à la coopération des PME avec des grandes entreprises, à des PME seules ou à des PME s'associant pour innover collectivement. 300 guichets, présents sur tout le territoire et coordonnés au niveau central, permettent de couvrir au mieux les besoins.

- C.** L'esprit d'entrepreneuriat<sup>27</sup> : il s'agit de l'effort constant pour améliorer les compétences, pour toujours se dépasser. La production est une fierté pour les entrepreneurs. Ils ont en effet une véritable « culture de la production ». Avoir des compétences élevées dans la production est considéré comme l'un des principaux atouts de l'entreprise. Certains entrepreneurs créent leurs entreprises pour réaliser un nouveau produit et développer un équipement original. Les entrepreneurs ont souvent travaillé dans deux ou trois entreprises avant de lancer leur propre affaire. Une autre caractéristique importante des PME japonaises est la façon dont les entrepreneurs mélangent la vie privée et la vie professionnelle. Une fois l'entreprise établie il faut la maintenir et la développer. Pour cela, les entrepreneurs travaillent dur et ils ont des volumes horaires de travail importants.
- D.** La technologie et l'innovation : l'agence pour les PME soutient vigoureusement leur développement technologique au moyen de subvention et d'autres mesures, en raison du rôle important qu'il joue dans la création d'entreprise et d'activités nouvelles.
- E.** La gestion : un nouveau système d'aide aux PME a été institué pour résoudre les divers problèmes de gestion auxquels elles sont confrontées.
- F.** La promotion des exportations : l'agence des PME met à leur disposition des conseils et des informations pour faciliter l'expansion de leurs activités en dehors des frontières.

---

<sup>27</sup> <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion>, page 22.htm. consulter le 18/01/2016.

### Section 03 : La comparaison des facteurs clés du succès des PME entre l'Allemagne, la France, l'Italie et le Japon

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

#### 3.1 : Politique publique

En Allemagne, c'est seulement après la guerre mondiale que l'Etat a commencé à soutenir régulièrement l'activité économique sous la forme d'aides au financement destinés en particulier ; aux petites et moyennes entreprises. Elle a pour objet de favoriser le développement de l'économie Allemande par octroi de crédit d'investissement et d'exportation ainsi que par la fourniture de cautionnements.

En France, c'est depuis la fin des trente glorieuses que les PME sont devenues un objectif à part entière des politiques publiques. Parmi les aides, d'origine nationale ou locale, à la création d'entreprise, se répartissant en trois catégories : subvention, financement des activités et accompagnement (information, formation et conseils).

En Italie, l'Etat Italien utilise principalement les services de quatre établissements de droit public : l'Artigian cassa et le Medio credito centrale, tous deux établissements centraux de crédit, l'IMI (Istituto Mobiliare Italiano), qui joue le rôle d'une véritable banque d'affaires, et l'agence pour la promotion du développement dans le Mezzogiorno.

Pour le Japon, l'Etat intervient aussi pour encourager l'innovation, la création d'entreprise, faciliter l'acquisition des ressources tant managériales que techniques, faciliter les transactions et faciliter l'adaptation aux changements de l'environnement économique et social, tout en contribuant au maintien des liens sociaux, et cela dans l'objectif de moderniser l'industrie et de renforcer la concurrence du pays.

### 3.2 : Innovation, recherche et développement

L'Allemagne arrive en tête des trois pays (France, Italie, Japon), en ce qui concerne le taux des PME innovantes, leurs dépenses de R&D auraient atteint 2,9 % en 2011, selon les dernières estimations. Un chiffre qui place l'Allemagne juste en-dessous de l'objectif de 3 % fixé par l'Union européenne. Les entreprises de moins de 500 salariés affichent, elles, un taux encore beaucoup plus élevé. Leurs dépenses de R&D ont progressé en 2011 de 9,1 % pour atteindre un total de 8,2 milliards d'euros<sup>28</sup>.

En France, les petites entreprises investissent une plus grande partie de leur chiffre d'affaires dans la recherche et développement (R&D), les micro-entreprises et les PME (hors micro-entreprises) engagent respectivement 28,3 % et 6,4 % de leur chiffre d'affaires dans les dépenses intérieures de R&D, contre 2,6 % pour les grandes entreprises. En 2011, la part de chercheurs ou ingénieurs dans le personnel de R&D est légèrement plus élevée dans l'ensemble des PME (64 %) que dans les ETI et les grandes entreprises (respectivement 60 % et 62,3 %).

L'Italie, représente presque les mêmes chiffres que la France. Pour le cas du Japon, les PME dépensent en R&D environ 3,6 % du leur PIB, et c'est grâce au soutien de l'Etat que les PME japonaises sont parmi les plus innovantes.

### 3.3 : Soutien financier

Les quatre pays, l'Allemagne, la France, l'Italie, le Japon, n'ont pas des difficultés de financement auprès des établissements de crédit. Le système bancaire est à leur disposition. Les PME de chaque pays profitent des programmes de soutien financier, dont l'objectif est de permettre aux PME d'évoluer dans un environnement plus propice à leurs investissements.

---

<sup>28</sup>Premières estimations de la Recherche et développement en 2013, publié par: Service de presse d'Eurostat, le 17 novembre 2014 (<http://ec.europa.eu/eurostat>). Consulter le 30/01/2016

### Conclusion

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

Certains pays comme l'Allemagne, la France, le Japon, l'Italie, ont su développer le secteur des PME à partir d'une série de mesures visant leur promotion, en augmentant les dépenses de R&D, le soutien financier, la performance et l'expérience de chef de l'entreprise, ce qui leur permet de hisser au rang des grands pays développés.

Enfin l'exploitation intelligente des spécificités culturelles par chaque pays nous paraît déterminante dans le développement des PME de chacun d'eux : la coopération et l'imitation dans les districts italiens, l'esprit entrepreneurial innovant et conquérant au sens schumpétérien en Allemagne, l'esprit de conquête de marchés étrangers par des soutiens publics dans le cas français et la culture du travail et l'innovation dans le cas japonais.



Les mutations de l'environnement international ont beaucoup changé l'organisation des échanges internationaux aux cours des dernières décennies, en introduisant les PME comme un acteur majeur de la mondialisation. En effet, les PME sont devenues un vecteur de croissance et de développement pour plusieurs économies. Aujourd'hui, pour que les PME garantissent leur continuité, elles sont appelées à s'internationaliser afin de profiter des opportunités offertes par la mondialisation et de ne pas se contenter seulement du marché local. Néanmoins, la mondialisation n'offre pas que des avantages, mais aussi des menaces auxquelles les PME doivent faire face. Plusieurs théories ont expliqué ce phénomène d'internationalisation. Cette réflexion théorique sur l'internationalisation de la firme est née dans les années 1960. Celle-ci a été formalisée avec la volonté de mieux comprendre pourquoi et quand la firme doit faire le choix de s'internationaliser.

Dans ce chapitre dédié à la présentation de phénomène d'internationalisation des PME, nous essayerons d'explicitier le concept de l'internationalisation des PME en présentant les théories qui expliquent l'internationalisation des PME dans la première section, les enjeux de l'internationalisation des PME en deuxième section et les stratégies de développement à l'international des PME dans la troisième section.

### **Section 01 : Théories de l'internationalisation des PME**

La théorie économique et la théorie des organisations ont fourni plusieurs modèles explicatifs de l'internationalisation des entreprises. Ceux-ci ont permis particulièrement de mieux identifier les principaux facteurs qui mènent les entreprises à s'engager dans une stratégie de développement à l'international.

#### **1-1 : Concept de l'internationalisation des entreprises**

L'internationalisation de l'entreprise comporte plusieurs aspects. C'est un processus temporel mais dynamique qui a pour objectif d'introduire l'entreprise sur des marchés étrangers, le plus souvent éloignés et différents culturellement,

## Chapitre 03 : L'internationalisation des PME

---

économiquement et juridiquement de ceux du marché national de l'entreprise. Selon G.CAZABAT « L'internationalisation est entendue comme toute démarche mettent en contact l'entreprise avec différents acteurs au-delà des frontières nationales à savoir, l'exportation directe ou indirecte, l'importation de matières premières, de matériel ou de savoir-faire, l'investissement direct, par la création de filiales ou par les prises de participation, ainsi que la coopération international »<sup>1</sup>.

### 1-2 : Présentation des théories d'internationalisation des PME

Il y a plusieurs théories explicatives de l'internationalisation des PME, chacune privilégiant un angle d'approche particulier.

#### 1-2-1 : La théorie de l'avantage spécifique ou monopolistique de Hymer

La théorie initiale d'internationalisation a été développée par Hymer (1960,1976) sur la base des travaux de Coase<sup>2</sup> (1952). Selon Hymer, les entreprises s'implantent à l'étranger pour y exploiter un avantage qui lui est propre ou qui est favorable pour tirer profit des imperfections du marché, appelé "avantage spécifique" (image de marque, capacité d'innovation, maîtrise technologique, personnel qualifié, capacité de financement, expérience managériale, ...). Cet avantage permet aux entreprises de compenser les coûts et les risques que suppose l'implantation et la production sur un territoire étranger ainsi que les rivaliser avec les entreprises locales.

Hymer résume les fondements de cette théorie dans les termes suivants : « A la coordination par le marché, elles (les FMN) préfèrent la coordination et l'harmonisation réalisées au sein d'une administration de société, parce que ce système économise les coûts. Si les marchés étaient parfaits et si la firme pouvait acheter tout ce dont elle a besoin à un prix bien établi, résultant de la concurrence, l'incitation à l'investissement direct serait très faible. Mais là où les marchés sont imparfaits, où les prix fluctuent, où les informations sont rares et où l'oligopole

---

<sup>1</sup> CAZABAT G. (2014), « internationalisation de la PE une nouvelle représentation organisationnelle ». Docteur en science de gestion, p 52

<sup>2</sup>Coase (1952) a été le premier à remarquer que les opérations sur le marché ont un coût et que l'organisation interne de la firme peut permettre d'assurer une production efficiente

règne, le système de la société multinationale et la suppression de la fragmentation verticale devient un moyen d'atténuer le manque d'efficacité et de gaspillage. En pareil cas, en prenant pied à l'étranger et en augmentant son indépendance, la firme réduit l'incertitude et les dangers de la concurrence »<sup>3</sup>.

Sur cette base, Hymer tire deux principales conclusions, les FMN intègrent leurs activités verticalement en investissant dans la production de matières premières et en s'implantant à l'étranger dans les industries de transformation.

### 1-2-2 : La théorie du cycle de vie d'un produit de Vernon

La théorie du cycle de vie international de produits développée par Vernon en 1966, est justifiée par l'hypothèse « que les écarts technologiques entre pays sont les principaux facteurs explicatifs du comportement des investissements à l'étranger et de l'exportation »<sup>4</sup>. Vernon a démontré que les pays très forts en recherche-développement (comme les Etats-Unis, support de son étude), dominent aussi l'exportation. Selon lui, les marchés extérieurs sont le prolongement du marché national, permettant ainsi de rentabiliser les dépenses initiales dans le cadre du cycle de vie du produit.

Il met en parallèle les phases du cycle de vie et niveaux d'exportation. Il repère ainsi un cycle en quatre phases :

- **Phase de lancement :** l'entreprise lance sur le marché un nouveau produit. A ce stade, l'entreprise occupe souvent une position de monopole, elle peut donc se permettre d'appliquer des prix de vente assez élevés qui peuvent financer les investissements réalisés en R&D ainsi que les coûts de production plus élevés.
- **Phase de croissance :** lors de cette phase, la demande est en pleine croissance et les concurrents imitant la technologie ou le produit arrivent sur le marché. Le prix de vente du produit commence alors à baisser avec le

---

<sup>3</sup> Traduit par Bodinat (1984). P 131-132.

<sup>4</sup> LAURENCE BILLARD. (2006), « Analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise ». Office des publications universitaires.01, p 31.

## Chapitre 03 : L'internationalisation des PME

---

début de la standardisation, et aussi le produit commence à être exporté vers d'autres pays à revenus élevés.

- **Phase de maturité** : la technologie sera banale et maîtrisée par tout le monde, et l'entreprise perd progressivement son avantage technologique avec l'apparition de concurrents étrangers. Donc, il faut installer des filiales de production (remplacement du commerce international par les IDE), et automatiquement les exportations reculent.
- **Phase de déclin** : la production est concentrée dans les pays qui pratiquent les salaires les plus bas et qui utilisent une force de travail non qualifiée. La production nationale peut prendre fin et il est possible que les produits qui étaient habituellement exportés par le pays innovant y soient désormais importés<sup>5</sup>.

L'approche par le cycle de vie s'applique à un grand nombre de produits, comme l'électronique. Cette théorie permet de bien comprendre pourquoi le commerce international se met en place mais aussi pourquoi il est remplacé par les investissements directs à l'étranger.

### 1-2-3 : La théorie électrique de Dunning ou le paradigme OLI

Dunning (1981), s'est inspiré de plusieurs théories pour conceptualiser son «paradigme», mais trois d'entre elles en constituent le noyau principal. La première est la « Location approach » où les IDE s'expliquent en fonction des caractéristiques et des avantages qu'offrent les pays. La deuxième, l'«Industrial organization», affirme que c'est la recherche de positions oligopolistiques ou monopolistiques qui motive les entreprises à devenir multinationales. L'«Internalization approach», la dernière théorie, démontre que les entreprises ont intérêt à opter pour l'internalisation comme mode d'organisation de leur production pour éviter les coûts de transactions élevés du marché<sup>6</sup>.

Dunning a construit un modèle simple à deux pays dans lequel les firmes font le choix entre les trois modalités de pénétration du marché étranger : IDE, licence ou

---

<sup>5</sup> Le dico de commerce international, site web : <http://www.glossaire-international.com/>. Consulter le 06/02/2016

<sup>6</sup> ÉRIC JASMIN. (2003), « nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique ». Centre Études internationales et Mondialisation

## Chapitre 03 : L'internationalisation des PME

exportations. Ce choix, qui s'effectue sur la base des trois types d'avantages qu'une firme doit posséder pour s'internationaliser, est résumé par le paradigme OLI. Il s'agit de<sup>7</sup> :

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

**Tableau N°01** : Le modèle de choix de mode d'entrée/de pénétration de Dunning

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

Source : Jean-Paul Lemaire « stratégie d'internationalisation », 3<sup>e</sup> Edition, DUNOD, 2013, P 220

Comme explication du tableau, si les trois critères OLI sont réunis, alors la firme procèdera à un investissement direct à l'étranger. Si seuls O et I sont

<sup>7</sup> Jean-Louis Mucchielli : «Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation » Revue d'économie industrielle, 1991, pp. 118-134

combinés, alors la firme exportera ses produits depuis son territoire d'origine. Si la firme ne détient que le O, alors, elle délivrera une licence.

### 1-2-4 : La théorie des coûts de transactions de Williamson

Développée par O. Williamson en 1975. Un coût de transaction est un coût lié à un échange économique sur le marché. Ce dernier en tant que mode d'allocation des ressources peut engendrer des coûts de transactions tels que le coût de recherche et d'information, le coût de négociation et de décision et le coût de surveillance et d'exécution.

L'existence des coûts de transaction encourage les entreprises à chercher la forme d'organisation qui engendre les coûts de transaction les plus faibles. Williamson distingue deux modes de coordination alternatifs, le marché et l'entreprise. A ce stade, l'arbitrage se fait entre l'exportation (le marché) et l'investissement à l'étranger (internalisation). L'entreprise compare donc les coûts de transaction en cas d'internalisation en réalisant par exemple un investissement direct (coût d'adaptation du personnel, des équipements, des procédures, risque politique, technologique, économique et autres coûts de coordination) aux coûts engendrés par le marché en exportant (droit de douane, réglementation, risque de change, assurance, etc.). Le choix est également fonction de la fréquence des transactions et de la spécificité des actifs de l'entreprise. Plus les produits sont spécifiques, plus l'entreprise privilégiera l'internalisation plutôt que le marché. Plus les biens seront génériques, c'est-à-dire redéployables à couts faibles, plus l'entreprise privilégiera le marché (exportation, accord ou toute forme de coopération n'impliquant pas un engagement en capital).

L'entreprise est donc incitée à internaliser ses activités sur d'autres marchés plutôt que d'exporter ses produits tant que cette forme d'organisation reste celle qui minimise les coûts de transaction de ses activités.

### 1-2-5 : L'internationalisation par étapes

Plusieurs travaux ont tenté de rationaliser le processus par lequel les entreprises s'engagent à l'international, notamment l'approche behavioriste, l'approche par les connaissances et l'approche par les réseaux.

#### 1-2-5-1 : L'approche behavioriste

L'approche behavioriste propose deux voies d'analyse de l'internationalisation à savoir, le modèle Uppsala et le modèle d'innovation (I-modèle). Ces théories mettent l'accent sur le caractère essentiellement incrémental et cumulatif du processus d'internationalisation, qui est étudié comme un processus d'apprentissage interprétant des étapes par lesquelles passe l'entreprise.

##### A. Le modèle Uppsala

Le modèle Uppsala ou U-Modèle, s'est développé à travers trois études principales, à savoir celle de Johanson et Wierdersheim-Paul (1975), Johanson et Vahlne (1977) et de Johanson Vahlne (1990). Ce modèle s'appuie sur deux concepts, qui sont les suivants :

- **Le processus d'apprentissage** : en entrant sur des marchés étrangers, les entreprises améliorent leur connaissances des marchés extérieurs, ce qui donne ainsi les moyens d'accroître leur engagement à l'international. Ce processus d'apprentissage est considéré comme clé d'internationalisation.
- **La distance psychologique**, « l'entreprise abordera prioritairement des pays proches psychologiquement puis l'expérience accumulée au fur et à mesure de sa présence sur la scène internationale lui permettra de viser des pays qui en sont plus éloignés »<sup>8</sup>. plus l'expérience internationale s'accroît, plus la distance psychologique entre l'entreprise et les marchés étrangers se réduit.

---

<sup>8</sup>JOSEE ST-Pierre, TREPANIEM, (2013), « créer et développer une PME dans une économie mondialisée ». Les presses de l'université de Québec. Edition MARQUIS, Canada, p 254

### **B. Le modèle d'innovation (I-Modèle)**

Le modèle d'innovation développé par Bilkey et Tesar (1977), « considèrent l'internationalisation comme un processus analogue aux étapes d'adoption d'un produit nouveau. Pour ces auteurs, chaque étape à franchir constitue une innovation pour l'entreprise ».

#### **1-2-5-2 : L'approche par les compétences et les réseaux**

Ces deux approches se distinguent des précédentes ont mettant l'accent, l'une sur les compétences et les ressources stratégiques de l'entreprise et l'autre sur les réseaux de celle-ci.

#### **A. L'approche par les ressources et les compétences**

Cette approche, développée suite aux travaux de Penrose, Hamel et Prahalad, met en avant le rôle des compétences de l'équipe dirigeante qui permettent d'initier et de construire le processus stratégique lié à l'internationalisation. Selon cette théorie, « toutes les ressources possédées par une entreprise ne lui confèrent pas un avantage concurrentiel durable. Les ressources stratégiques sont celles qui sont rares durables, difficiles à transférer et à imiter »<sup>9</sup>.

#### **B. L'approche par les réseaux**

Cette approche, développée à partir des travaux de l'école d'Uppsala, tente de mettre en avant l'importance des motivations et des modalités d'internationalisation.

Puisque le réseau correspond à l'ensemble des relations d'échange que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ses fournisseurs, ses concurrents, ses clients, ses distributeurs, etc. Donc l'internationalisation est définie comme celle d'un réseau se développant à travers les relations réalisées avec d'autres pays selon trois étapes définies par Johanson et Mattson (1988)<sup>10</sup> :

---

<sup>9</sup>PENROSE ET. (1959), « the theory of the growth of the firm ». New York, John Wiley & Sons, G.Hamel et C.K Prahalad(1991), « The core competence of the corporation », Harvard Business Review, pp79-91

<sup>10</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat. (2010), « les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour les entreprises après la crise ? ». Edition de boeck. Paris, pp 144-145



## Chapitre 03 : L'internationalisation des PME

---

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

### Section 02 : Les enjeux de l'internationalisation des PME

L'internationalisation, dans toutes ses formes, présente des motivations intéressantes pour la PME, mais également des défis à relever par celle-ci.

#### 2-1 : Motivations de l'internationalisation des PME

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

##### A. Accès à de nouveaux marchés

Selon Joffre (1994) la motivation la plus courante pour lancer l'entreprise dans un processus d'internationalisation est l'accès à de nouveaux marchés<sup>11</sup>. Il est parfois essentiel à une entreprise d'étendre son marché, il existe deux raisons différentes à cet attrait des marchés étrangers, la première, le besoin de l'entreprise à construire sa propre canalisation à l'étranger afin de pallier à un marché national trop limité en taille. La deuxième raison dans le but de fuir à sa concurrence féroce. Cela concorde souvent avec des produits de niche ou hautement spécialisés. L'entreprise va alors avoir l'impulsion de rechercher des débouchés en poussant les clients étrangers à acheter ses produits par le biais de sa présence dans leur marché.

---

<sup>11</sup> Joffre P. (1994), « Comprendre la mondialisation de l'entreprise ». Economica, Paris, p 68

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

Toute entreprise, et en particulier celles qui exportent, ont pour première motivation d'accéder à la technologie et au savoir-faire leur permettant de faire face à l'internationalisation. La décision de l'internationalisation d'une entreprise ne réside pas toujours dans le fait d'élargir son marché, car elle peut aussi découler de l'objectif d'élargissement de ces connaissances.

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

Le développement international est choisi dans le but d'obtenir une capacité de production supplémentaire. Les entreprises font le choix de délocaliser à l'étranger vers des pays à coûts moins élevés, il y aura donc une augmentation de la production, inévitablement une augmentation des ventes qui en résulte est un facteur d'économie d'échelle, elle permet d'amortir certains coûts fixes (les dépenses de R/D ou de marketing) sur de plus grandes quantités. Comme aussi l'internationalisation est source d'amélioration de la compétitivité et de la rentabilité.

### **D. Augmentation du pouvoir décisionnel**

L'internationalisation permet aux entreprises d'une part d'accroître leur pouvoir de négociation face à leurs partenaires, et d'autre part, elles diminuent leurs coûts et renforcent donc leurs positions concurrentielles.

### **E. Accès au capital**

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

### **F. Répartition des risques entre plusieurs pays**

L'internationalisation donne la possibilité «à l'entreprise de répartir les risques pays. En effet, les variations de conjoncture économique de pays, de même que les

## Chapitre 03 : L'internationalisation des PME

---

variations monétaires dues aux taux de change flottants présentent des risques pour les entreprises »<sup>12</sup>. Donc le moyen pour pallier ce risque est la présence de l'entreprise dans plusieurs pays. Ainsi, si l'activité de l'entreprise dans un pays rencontre des difficultés, son activité dans un autre pays compensera les pertes engendrées par le premier.

Les causes encourageant l'entreprise à s'internationaliser, Bourguinat (1982) les a classifiées en trois catégories : techniques, économiques, et politiques<sup>13</sup>.

### A. Les causes techniques

Il y a au moins quatre causes techniques qui incitent à l'internationalisation :

- Développement des transports internationaux (baisse des coûts et du temps de transport) ;
- Amélioration des moyens de communication ;
- Importance du savoir-faire technologique inégalement réparti ;
- Hausse des capacités de production.

### B. Les causes économiques

Les causes économiques incitant à l'internationalisation sont :

- Qualification de la main-d'œuvre différenciée selon les pays ;
- Niveau des salaires différents selon des pays ;
- Saturation de la demande dans les pays industrialisés ;
- Inégale dotation des pays en ressources productives ;
- Uniformisation partielle des modes de consommation.

### C. Les causes politiques

Les causes politiques d'internationalisation des entreprises, très déterminantes, sont :

- Réduction des barrières douanières ;
- Diminution des obstacles non tarifaires ;
- Idéologie dominante du libre-échange ;
- Création de zones de libre-échange et de communautés économiques ;

---

<sup>12</sup> Lemaire JP. (2003), « Stratégie d'internationalisation ». Dunod, Paris, p 189

<sup>13</sup> Bourguinat H. (1982), « Internationalisation et autonomie de décision ». Economica, Paris, p 156

- Incitations des pouvoirs publics.

### 2-2 : Obstacles de l'internationalisation des PME

Parmi les PME peu ou pas internationalisées, il convient de distinguer celles qui estiment que l'internationalisation ne correspond pas forcément à leur vision stratégique et celles qui estiment que les obstacles ou les freins tant externes qu'internes sont les facteurs dissuasifs par rapport à l'internationalisation. A ce sujet, il convient de noter que la nature des obstacles ou des freins à l'internationalisation sont également fonction de la complexité de l'opération envisagée à l'international et des caractéristiques du/des marché(s) visé(s).

D'une manière générale, les principaux obstacles et freins à surmonter dans le cadre de tout processus d'internationalisation peuvent être résumés comme suit:

#### A. Facteurs internes

- **Manque de capitaux propres :** une des grandes difficultés que peuvent rencontrer toutes les entreprises dans leur croissance internationale est le manque de capital pour financer leurs activités économiques.
- **Coût du processus d'internationalisation :** les coûts du processus d'internationalisation sont complexes, ils sont perçus comme un obstacle majeur à l'internationalisation des PME. Ces coûts incluent plusieurs fonctions à savoir :
  - **Les ressources humaines :** il est essentiel de disposer d'un personnel bilingue, donc l'entreprise doit organiser des formations de langues périodes et coûteuses. Aussi certaines compétences qui sont indispensables au développement international devront être achetées sous forme de conseil ou de services.
- **Coûts liés à la capacité technique de l'entreprise :** ceux-ci varient selon le secteur d'activité d'une PME, ils sont plus élevés dans les secteurs à haute technologie. Ces coûts supplémentaires seront dus à un accroissement de la fonction R/D qui nécessitera une mise à niveau en fonction des marchés étrangers. Il sera essentiel pour la PME d'être intégralement équipée en moyens de communication, comme l'internet, le téléphone et le fax. Ces moyens représentent un coût fixe d'investissement important.

## Chapitre 03 : L'internationalisation des PME

---

- **Les coûts commerciaux :** dans un premier temps, l'étude de marché sera souvent achetée au prix élevé auprès d'une entreprise de conseil. Le diagnostic stratégique et la planification d'une internationalisation sont des opérations qui ont un coût assez élevé du fait qu'elles requièrent un savoir-faire particulier. De plus il y a le besoin de l'entreprise à l'international d'être renforcée par des vendeurs expérimentés afin de renforcer les ventes. De même, les documents commerciaux devront tous être traduits dans la langue du pays où se trouve le marché visé. Il est indispensable à la PME de disposer de bordereaux de commandes, de publicités, plaquettes....etc.
- **Manque de compétences spécialisées :** l'engagement dans des activités internationales requiert des compétences supplémentaires par rapport à la poursuite d'une stratégie strictement nationale. Ces compétences différentes sont multiples et complexes. Elles concernent tous les niveaux de l'entreprise et englobent l'utilisation de langue de travail différentes, l'entretien de relations transfrontalières, la connaissance de conditions de travail et de marchés différents, la maîtrise de lois et réglementations, la compréhension de différentes cultures.
- **La faible capacité d'innovation technologique :** l'innovation technologique sollicite des ressources financières qui ne sont pas facilement accessibles aux PME. C'est dans ce sens que les PME considèrent les capacités d'innovation comme un frein à leur développement international.

A ces causes s'ajoutent également les freins suivants :

- Manque de collaboration avec les grands groupes ;
- Manque d'accompagnement ;
- Connaissances insuffisantes des marchés visés et des opportunités d'affaire ;
- Inadéquation de l'offre à la demande.

### B. Facteurs externes<sup>14</sup>

Les facteurs externes sont ceux qui ne dépendent de l'environnement internes à l'entreprise. Ils sont, principalement :

---

<sup>14</sup>Enquête CCIP-Médiamétrie (2008) ; AECM Séminaire sur l'internationalisation des PME (2008) ; Observatoire des PME européennes (2003).

## Chapitre 03 : L'internationalisation des PME

---

- La difficulté d'accès à des financements, c'est-à-dire que le faible niveau de fonds propres et l'impossibilité de fournir des garanties suffisantes sont les principaux obstacles pour les PME qui souhaitent emprunter le montant nécessaire auprès des banques<sup>15</sup> ;
- Le manque de lisibilité des dispositifs d'aide ;
- L'environnement juridique des marchés visés ;
- Les barrières tarifaires et non tarifaires sur les marchés visés ;
- La difficulté à identifier des partenaires locaux ;
- L'absence ou insuffisance de réseaux et de relais en local ;
- La connaissance insuffisante des pratiques des affaires et des différences culturelles sur les marchés visés ;
- l'instabilité des taux de change.

### 2-3 : L'importance de l'internationalisation de la PME

L'internationalisation est importante pour une entreprise évidemment, mais également pour l'économie nationale.

#### 2-3-1 : Pour l'entreprise elle-même

L'internationalisation d'une PME lui permet de bénéficier de certains avantages. Le but principal de l'internationalisation d'une entreprise est de générer des profits et d'élargir son marché. L'augmentation du profit réalisé par les entreprises lors de leur internationalisation est basée sur quelques aspects bien précis. En effet, ce processus permet quelquefois aux compagnies de profiter de divers avantages, comme des salaires moins élevés, un grand potentiel d'exploitation des ressources ainsi qu'une productivité et compétence de la main d'œuvre quelque fois plus élevé. Est donc permis à une entreprise qui internationalise l'entièreté ou seulement une partie de sa production de réaliser un profit plus grand que dans son pays d'origine. Il est important de mentionner que quelque fois, si l'entreprise veut subsister et rester concurrentielle, elle n'a pas d'autres choix que de se diriger vers

---

<sup>15</sup> Marjorie Lecerc. (2006), « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation » Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, université de paris, p 138

## **Chapitre 03 : L'internationalisation des PME**

---

les marchés mondiaux. En effet, la saturation d'un marché national pourrait motiver fortement une compagnie à produire à l'étranger pour les raisons nommés ci-haut et ainsi rester concurrentiel.

L'internationalisation est désormais, pour quelques domaines d'activité, un important facteur de compétitivité qui, d'une part, permet aux entreprises d'assurer leur place sur des marchés de plus en plus complexes et mouvants, et, d'autre part, réduit leur vulnérabilité face aux risques inhérents au jeu concurrentiel.

### **2-3-2: Pour l'économie nationale**

L'internationalisation des PME joue un rôle très important dans l'augmentation et l'amélioration de la croissance économique de chaque pays. L'internationalisation dans plusieurs cas pousse les entreprises à augmenter leurs productions. En effet, cette production supplémentaire va s'accompagner de créations d'emplois dans les usines concernées, mais aussi dans des entreprises locales (fournisseurs, distributeurs, services à proximité, etc.).

Les revenus générés vont permettre une augmentation de la demande qui va bénéficier aux industries et services locaux (restaurants, transports...). De plus, l'accroissement de l'activité économique fait naturellement augmenter le montant des taxes, impôts et autres cotisations sociales qui créent des recettes pour l'État.

Les revenus engendrés par les exportations de produits fabriqués sur le territoire national permettront de financer les importations de biens et de services qui ne peuvent pas être produits localement (par exemple l'automobile et les machines-outils).

Enfin, les perspectives de croissance vont attirer les investissements étrangers pour financer les projets locaux et permettre un cercle vertueux d'expansion économique.

### Section 03 : Se développer à l'international

L'internationalisation permet aux entreprises de grandir, de détecter de nouveaux débouchés. En effet, les économies nationales n'ont pas les mêmes besoins que, de toute façon, ils ne les a pas au même moment. L'internationalisation est un levier très important pour les PME<sup>16</sup> leur permettant, en autres, de s'adapter à chaque contexte.

#### 3-1 : Les modes de développement à l'international

En ce qui concerne l'internationalisation, il existe plusieurs options d'entrer sur les marchés étrangers. Elles sont classifiées selon leur engagement, soit avec capital, soit sans capital.

##### 3-1-1 : Les stratégies sans engagement en capital

Les entreprises optent le plus souvent pour un mode d'entrée sans capital, car moins exigeant et moins risqué. Ce sont les stratégies d'exportation et les stratégies d'accord.

##### 3-1-1-1 : Les stratégies d'exportation

Les exportations représentent la stratégie d'appréhension des marchés étrangers la plus naturelle. Quat à l'exportation, c'est un procédé qui correspond clairement au premier stade d'internationalisation de l'entreprise.

L'exportation vient au terme d'une étude de marché, de déterminer s'il est préférable de mettre en œuvre une technique intégrée ou externalisée d'implantation, à savoir de recourir à une exportation directe ou indirecte ou associée. Ce choix découle principalement de la capacité financière de la structure commerciale de l'exportateur et de sa volonté de créer un lien étroit et direct avec une clientèle déterminée, ou encore de s'appuyer sur l'expertise d'un prestataire bénéficiant d'une implantation préexistante sur le marché visé et d'une bonne connaissance de celui-ci.

---

<sup>16</sup> Georges Kalousis. (2013), « Bien gérer sa PMR », DUNOD, Paris, p 224



### **3-1-1-1 : L'exportation directe**

L'exportation directe consiste à assurer soi-même la promotion et la vente de ses produits et services directement auprès de ses clients, sans passer par un intermédiaire. Cette démarche permet d'établir un rapport direct avec la clientèle, de fixer le prix concurrentiel désiré, de maîtriser seul la politique commerciale de l'entreprise quant au choix des produits distribués, des réseaux de distribution exploités et des opérations de communication pour y parvenir.

Ainsi, le contact direct avec la clientèle locale favorise la maîtrise et le contrôle de l'information sur les pratiques commerciales locales et les besoins du marché visé, un traitement direct des techniques de commercialisation, des formalités administratives, ainsi que du règlement des litiges et du recouvrement des créances. En effet, l'exportation directe nécessite la disponibilité d'un personnel qualifié, jouissant d'une bonne connaissance du marché cible, de ses caractéristiques culturelles et linguistiques, en vue de fidéliser rapidement sa clientèle.

### **3-1-1-2 : L'exportation indirecte**

Dans ce cas, l'exportateur fait appel à un intermédiaire et fait ainsi le choix d'engager un représentant ou un agent commercial local ou de conclure un partenariat avec un distributeur local. Cette stratégie représente en quelque sorte une « sous-traitance » qui permet à l'entreprise exportatrice de bénéficier des compétences commerciales, culturelles et linguistiques nécessaires à la pénétration du marché domestique du distributeur compétent choisi, de la diminution du risque de change, mais aussi de la connaissance qu'a le distributeur des réseaux de distribution de la réglementation applicable et de son aptitude à fidéliser la clientèle.

### **3-1-1-3 : L'exportation concertée ou associée**

L'exportation concertée ou associée « consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises. L'association avec d'autres entreprises nationales, plus rarement étrangères. Permet de constituer groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques

d'exportation »<sup>17</sup>. Il s'agit ici soit de partager des informations commerciales soit de mutualiser des actions de commercialisation.

### **3-1-1-2 : Les stratégies d'accord**

Trois stratégies sont abordées dans ce point, à savoir les transferts de technologies, les licences et les franchises.

#### **3-1-1-2-1 : Les transferts internationaux de technologies**

Le transfert international de technologie consiste en « la vente de technologie et du savoir-faire ou know-how qui accompagne la vente d'un produit, connaissances, outils, techniques, processus. En effet, dans ce type de transactions, le fournisseur doit également transférer à l'acheteur les connaissances qui lui permettront d'utiliser la technologie, de fabriquer tout ou partie du produit en lui transmettant les connaissances nécessaires, les plans, les modes d'emploi, en formant le personnel et en assurant une assistance technique »<sup>18</sup>.

Les opérations de transferts de technologies semblent opportunes dans la mesure où elles présentent peu de risques commerciaux, car à l'inverse d'une politique d'exportation, une présence dans le pays d'accueil par l'intermédiaire d'une entreprise locale est une garantie d'une bonne implantation commerciale. Elles présentent également peu de risques financiers puisque l'investissement en production est pris en charge par le partenaire local. Ces dernières considérations montrent que ces modes d'approche sont plutôt adaptées aux PME faiblement dotées en capital et dont les produits sont difficilement exportables.

#### **3-1-1-2-2 : La licence**

Le contrat de licence en général est un contrat par lequel le titulaire d'un droit de propriété industrielle (brevet, marque, dessin ou modèle) concède à un tiers, en tout ou en partie, la jouissance de son droit d'exploitation, gratuitement ou à titre onéreux, moyennant le paiement de redevances ou royalties.

---

<sup>17</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat. (2010), « Les nouveaux défis de l'internationalisation ». 1<sup>er</sup> édition, Boeck, p 198

<sup>18</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat. (2010), op cité, p 203

### 3-1-1-2-3 : La franchise commerciale internationale

La franchise commerciale internationale est un mode de présence à l'étranger alternatif à l'investissement direct à l'étranger. Elle se définit comme un contrat par lequel l'entreprise exportatrice (le franchiseur) accorde au franchisé le droit exclusif de commercialiser des produits ou des services sur une zone géographique définie. Ce dernier bénéficie de l'exclusivité ainsi que d'une enseigne commerciale, du nom commercial, de la marque, des symboles, de la transmission d'un savoir-faire et de l'assistance technique. En contrepartie, les franchisés doivent procéder au paiement d'un droit d'entrée et au transfert de royalties calculées sur le chiffre d'affaires réalisé.

### 3-1-2 : Les stratégies avec engagement en capital

Cette catégorie de stratégie demande à l'entreprise un engagement financier important. Généralement, ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou une maturité avancée dans leur développement à l'international. Il s'agit des alliances stratégiques, de la co-entreprise ou de la joint-venture internationale, ainsi que des stratégies d'implantation.

#### 3-1-2-1 : Les alliances stratégiques

Une alliance stratégique peut être définie comme étant « une association de collaboration entre plusieurs entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes qui ont pour but la réalisation d'un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires. Les entreprises participantes partagent le coût des investissements et en repartissent entre eux les tâches à effectuer »<sup>19</sup>.

Dans une alliance stratégique, chacun des partenaires reste indépendant et garde ses intérêts et son autonomie. De plus, une alliance peut être formée entre des entreprises soit d'un même secteur soit de différents secteurs. De même, les partenaires peuvent être situés dans des pays différents.

---

<sup>19</sup>Jean Pierre D. (1997), « Stratège : Politique général de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, p 214

## **Chapitre 03 : L'internationalisation des PME**

---

Une alliance stratégique exclut toute idée de se faire concurrence entre elles sur l'activité concernée, de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité.

### **3-1-2-2 : La co-entreprise ou joint-venture internationale**

La co-entreprise ou joint-venture, est un contrat de coopération entre un ou plusieurs partenaires dans le but de constituer une filiale en commun, dans lequel aucun des partenaires ne contrôle majoritairement la joint-venture.

La co-entreprise sert à réaliser un projet particulier tout en mettant leurs connaissances, leurs technologies ou leurs ressources en commun et en partageant les risques et les bénéfices. Mais, la création d'une filiale en commune avec des entreprises locales est également souhaitable pour pénétrer durablement et efficacement certains marchés caractérisés par des contraintes, des culturelles, administratives, commerciales, etc., les rendant trop complexes.

### **3-1-2-3 : Les stratégies d'implantation à l'étranger**

De nombreux modes juridiques d'implantation peuvent être envisagés par l'entreprise qui désire s'implanter à l'étranger : la succursale et le bureau de représentation, la création de filiales à l'étranger ou l'acquisition d'entreprise à l'étranger.

#### **3-1-2-3-1 : La succursale et le bureau de représentation**

Le bureau de représentation et la succursale sont des formes d'implantation directe (antenne commerciale, bureau de liaison, ...) de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger ; ils ne disposent pas de personnalité juridique et fiscale propre, contrairement à la filiale. Ce sont, en quelque sorte, de simples extensions, des services annexes et décentralisés de l'entreprise exportatrice, généralement associés à une autre forme d'implantation, qui permettent d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché.

### 3-1-2-3-2 : Création de filiale à l'étranger

Quand une entreprise détient « plus de la moitié du capital d'une autre société, la seconde est considérée comme filiale de la première »<sup>20</sup>. Donc, selon cette définition, une filiale est une entreprise qui est contrôlée par une autre société dite société mère. Elle permet d'établir une présence locale permanente dans un marché étranger. Elle se caractérise par son autonomie en ce qui concerne la gestion quotidienne (définition et la mise en œuvre de la politique commerciale), mais elle reste fortement dépendante de la maison mère au niveau stratégique.

En effet, de nombreuses PME recourent à de tels montages pour des motivations diverses, d'ordre stratégique, pour réduire les charges, pour des raisons fiscales.

### 3-1-2-3-3 : Fusions /Acquisitions

Ce sont des opérations de croissance externe qui permettent à l'entreprise d'assurer sa croissance internationale. Ces opérations peuvent associer des entreprises concurrentes qui appartiennent au même secteur d'activité ou au même processus de production, ou encore des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents.

Les fusions-acquisitions dans des avantages considérables, en ce sens que grâce à elles, « les entreprises s'ajoutent des connaissances relatives au commerce, des caractéristiques de marchés et/ou des techniques d'organisation. Certaines acquisitions sont réalisées pour atteindre une position dominante sur le marché, pour réduire la concurrence ou bien pour accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise vis-à-vis des fournisseurs, des clients ou bien des tiers »<sup>21</sup>.

## 3-2 : Comment se lancer à l'international

Il s'agit ici d'apporter des réponses aux trois questions de base : où, quand et comment s'internationaliser ? Toutes les entreprises doivent se poser ces questions qui sont d'égale importance.

---

<sup>20</sup>L'article L233-1 du Code de Commerce français

<sup>21</sup>Jean PierreD. Op cité, p 188

### 3-2-1 : Sélectionner les marchés étrangers (où)

La sélection des marchés étrangers sur lesquels elle veut entrer se fait par le choix entre différents marchés étrangers et s'opère en fonction des perspectives de profits offerts par ces derniers. En effet, le potentiel de profits s'évalue sur la base des bénéfices attendus sur les marchés compte tenu des risques associée à chaque pays.

La perspective de profits sur un marché étranger fait intervenir plusieurs facteurs :

- La taille du marché en termes démographiques et son évolution ;
- Le pouvoir d'achat actuel et futur des clients potentiels ;
- La concurrence exercée par les entreprises locales ou étrangères.

### 3-2-2 : Le timing de l'entrée sur le marché<sup>22</sup>

Dans ce cas, l'entreprise doit apporter des réponses à ces deux questions. À quel moment l'entreprise doit-elle entrer sur le marché ? À quelle vitesse doit-elle se déployer sur ce marché ?

#### - Décider du moment opportun d'entrée sur le marché

Être le premier entrant sur le marché présente certaines avantages, comme imposer son nom et sa marque, avoir peu de concurrence à affronter, fixer le niveau de prix qui permet de capturer le plus de marge et de vendre des quantités plus élevées. Avec l'effet de volume, le premier entrant réalise des économies d'échelle et abaisse les coûts par l'effet d'expérience avant les concurrents.

Être le premier entrant présente également des inconvénients : supporter parfois des coûts que les suiveurs n'auront plus à subir. Mais, le premier entrant restera gagnant si ses coûts seront inférieurs aux avantages des effets de volume et de marge.

---

<sup>22</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, « Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise ? ». Edition de Boeck Université, 2010, pp 165-166

### - Décider du rythme du déploiement sur le marché

L'entreprise a deux choix, soit elle se déploie sur le marché rapidement ou lentement. Un déploiement rapide implique la mobilisation des ressources financières, humaines et techniques importantes dont l'entreprise ne dispose pas toujours. Une telle mobilisation de moyens importants pour conquérir un marché étranger qui est toujours aléatoire est risquée. C'est pourquoi, des entreprises financièrement solides choisissent une stratégie prudente et progressive qui leur permet de s'adapter avec le nouveau marché et de mieux répartir les risques.

### **3-2-3 : Stratégies d'internationalisation**

Dans leur processus d'internationalisation, les entreprises adoptent différentes stratégies, selon leur taille et leur structure.

#### **3-2-3-1 : La stratégie internationale**

L'entreprise connaît ici une forte concentration du pouvoir de décision et une faible coordination des activités menées à l'international. Les entités à l'étranger sont, en effet, fortement dépendantes de l'entité pivot qui est généralement implantée dans le pays d'origine de l'entreprise. Parallèlement, l'essentiel des activités constituant la chaîne de valeur est concentré dans ce même pays.

Les marchés étrangers sont considérés comme des marchés satellites qui permettent de saisir des opportunités commerciales. La principale modalité d'internationalisation est la cession de brevets ou l'exportation. Les concessions de licence sont parfois utilisées pour diffuser les savoir-faire et les marques. Cette orientation est souvent adoptée par les PME qui font l'apprentissage des marchés étrangers.

#### **3-2-3-2 : La stratégie multidomestique**

Pour ce type de stratégie, l'entreprise 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

## Chapitre 03 : L'internationalisation des PME

---

étrangères. Les décisions stratégiques restent centralisées au siège de l'entreprise alors que la gestion des activités locales est confiée aux unités locales<sup>23</sup>.

L'entreprise devient multinationale dans le but d'adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux.

### 3-2-3-3 : La stratégie globale<sup>24</sup>

L'entreprise globale ou mondiale adopte une stratégie à vocation mondiale axée sur 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 mondiale. 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. Elle est à la recherche d'une véritable identité, ce qui constitue l'un des facteurs clés de ses succès.

### 3-2-3-4 : La stratégie transnationale

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 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 à une flexibilité pour identifier et exploiter des opportunités locales. Les facteurs clés de succès de cette stratégie tiennent à la

---

<sup>23</sup> <http://bts-banque.nursit.com/Les-strategies-des-entreprise>, Consulter le 20/01/2016.

<sup>24</sup> <http://www.editions-breal.fr/medias/upload/articles/fichiers/070706171230-ldp-ses-gen-chap-13.pdf>, p 106



capacité de l'entreprise transnationale à coopérer avec les exigences d'intégration et de différenciation, transformant ces contradictions en une réalité opérationnelle<sup>25</sup>.

### 3-3 : Les déterminants à l'internationalisation des PME

Le processus de développement des PME à l'échelle international dépend de divers facteurs principaux.

#### 3-3-1 : Le propriétaire dirigeant

L'internationalisation des PME est un acte entrepreneurial qui dépend du profil du dirigeant principal, de son orientation stratégique et de sa volonté de gérer son entreprise dans un contexte de complexité et de forte incertitude. L'importance de la vision de l'entrepreneur, laquelle se crée avec la personnalité de celui-ci, son expérience de vie à l'étranger ou le fait d'y avoir travaillé, permet d'acquérir des connaissances et des compétences culturelles et de rendre le dirigeant sensibilisé aux différentes façons de faire que l'on peut trouver ailleurs. Au-delà de la maîtrise des langues, c'est une compréhension relativement fine des comportements et des différences culturelles qui agissent comme facteur clé de l'internationalisation des entreprises. Ces expériences sont également favorables à l'innovation grâce à l'apport d'idées nouvelles.

Le niveau de scolarité du dirigeant contribue aussi à développer sa compétence à insuffler une vision internationale à son entreprise, celui-ci permettant d'éveiller la curiosité et un intérêt à explorer des marchés inconnus. Ajoutons que l'attitude de dirigeant et sa capacité à prendre des risques sont également considérées comme des facteurs clés de l'internationalisation<sup>26</sup>.

#### 3-3-2 : L'innovation

L'innovation se définit comme «la mise en œuvre d'un produit (service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques

---

<sup>25</sup> <http://www.maxicours.com/se/fiche/1/9/392219.html>. Consulter le 17/01/2016.

<sup>26</sup> Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières Josée par St-Pierre, Ph.D. Directrice du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises Institut de recherche sur les PME Université du Québec à Trois-Rivières <http://www.uqtr.ca/larepe>. P 14

## Chapitre 03 : L'internationalisation des PME

---

de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures »<sup>27</sup>. L'innovation fait partie intégrant du modèle d'affaires que doivent adopter les entreprises.

L'innovation demande la maîtrise des ressources technologiques, ainsi que la réalisation des activités de R/D. Elle nécessite également une vaste gamme de ressource et de compétence dont le déploiement assure la flexibilité, l'ouverture et la capacité d'apprentissage des PME.

Il est utile aussi de souligner que « l'innovation n'est pas faite de grandes avancées réalisées à des intervalles importants et de manière bien distincte. C'est plutôt un processus d'amélioration continue »<sup>28</sup>.

### 3-3-3 : Gestion des ressources humaines

Les ressources humaines compétentes constituent l'essence du capital intellectuel de l'entreprise. C'est pourquoi il faut avoir des capacités de gestion des ressources humaines pour le développement de compétences et la qualification des employés à l'international, et cela se manifestant par la présence de responsables désignés pour la fonction GRH et pour l'exportation, par des activités de formation basées sur le développement de compétences à l'international, par le nombre d'employés dédiés aux activités internationales et ayant une expertise dans de telles activités (ventes, financement, etc.) et par le nombre de langues différentes parlées dans l'entreprise.

### 3-3-4 : La technologie

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

---

<sup>27</sup> OCDE (2005). Manuel d'Oslo : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Paris, Éditions de l'OCDE.

<sup>28</sup> HERMANN Simon. (1998), « Les champions cachés de la performance ». Dunod, Paris, p 86

La maîtrise de la technologie «est le facteur le plus important de l'avantage concurrentiel et de leadership sur le marché planétaire»<sup>29</sup>. Cet avantage permet de répondre à des normes de coûts, de délais et de qualité.

### 3-3-5 : Les réseaux

Les réseaux permettent aux entreprises de profiter d'informations concernant les marchés potentiels. Or, cette information transformée peut, entre autres, se traduire en innovation technologique ou organisationnelle pour accroître la compétitivité et faciliter la pénétration des marchés étrangers. Ces informations stratégiques sont également véhiculées dans les foires, salons et expositions où les entreprises s'y présentent comme exposant ou comme visiteuses. Cela implique évidemment que l'entreprise dispose d'une certaine capacité d'apprentissage et d'absorption de l'information et qu'elle ne travaille pas de façon isolée<sup>30</sup>.

A cela s'ajoute le fait que «plus l'entreprise visite ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires sur une base régulière, plus elle accroît ses chances de voir se manifester de nouvelles opportunités d'affaires ; ces visites jouant ainsi le rôle de veille commerciale et stratégique, mais permet aussi la rétention des clients et des fournisseurs assurant ainsi une stabilité dans le développement des marchés internationaux»<sup>31</sup>.

### 3-3-6 : La taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise semble jouer sur les possibilités ou sur la décision d'internationalisation. Les PME actives à l'international sont souvent plus grosses que la moyenne. Les deux tiers des micro-entreprises ne sont pas internationalisées, contre un tiers des entreprises de taille moyenne. Les différences en fonction de la taille de l'entreprise sont encore plus complexes quand l'internationalisation se fait par établissement de filiales ou de succursales à l'étranger, la création de coentreprise ou l'association de plusieurs types d'activités internationales<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> HERMANN Simon, op cité, p 90.

<sup>30</sup> St-Pierre, Ph.D, op cité, p 17

<sup>31</sup> Chetty S, Campbell-Hunt c. (2003), « Les voies de l'internationalisation parmi les petites - à des entreprises de taille moyenne: une approche globale par rapport à l'approche régionale ». *European Journal of Marketing*, p 796-820.

<sup>32</sup> Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entreprenariat 2005-ISBN 92-64-00926.4-@OCDE 2005.

### Conclusion

Dans ce chapitre nous avons d'abord vu les différentes théories qui expliquent le phénomène de l'internationalisation des PME. Ensuite, y sont exposés les enjeux de l'internationalisation dont les motivations, les obstacles, et l'importance de ce phénomène, que ce soit pour l'entreprise ou pour le pays. Enfin, nous y avons explicité les modes et les démarches ainsi les déterminants de développement à l'international.

En conclusion, nous pouvons dire que la mondialisation offre aux PME plusieurs opportunités qu'elles peuvent exploiter et diverses contraintes qu'elles doivent éviter. Les PME, en s'internationalisant, doivent maîtriser certains facteurs clés de succès qui sont nécessaires pour chaque entreprise qui envisage une expansion à l'internationale.

Depuis la fin des années 1980, tous les gouvernements algériens ont compris que le secteur public seul ne peut répondre aux besoins économiques et sociaux grandissant du pays. Par conséquent, le recours au secteur privé est une nécessité absolue. Et c'est dans ce contexte de transition d'une économie dirigée vers une économie de marché, que la PME s'est imposée, par sa diversité, sa flexibilité et sa capacité à créer des emplois, comme une entité susceptible de compenser le déficit de la grande entreprise nationale.

Pratiquement, après deux décennies de réformes économiques inachevées, dans le sens d'ouverture et de transformation en une économie de marché, l'Algérie n'arrive toujours pas à faire émerger un climat d'affaires favorable où le secteur privé puisse jouer son rôle d'acteur principal dans l'édification d'une économie moderne.

L'objectif de ce chapitre est de tenter de rassembler des éléments d'analyse qui nous permettront de connaître la PME algérienne. Il est réparti en trois sections ; la première fera l'objet d'un aperçu général sur la PME, la seconde traitera l'internationalisation des entreprises algérienne, et la troisième sera consacrée à la PME exportatrice en Algérie.

### **Section 01 : La PME en Algérie : Etat des lieux**

Avant de se pencher sur l'état des lieux de la PME algérienne, il est utile de présenter d'une façon succincte sa définition et un aperçu de son évolution historique.

#### **1-1 : Définition de la PME en Algérie**

La définition des PME est celle adoptée par l'UE en 1996. Elle est reprise par la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME et qui définit la PME algérienne comme «une entreprise de production de biens et de services, employant entre 1 et 250 personnes à plein temps pendant une année, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

total bilan n'excède pas 500 millions de DA, et qui respecte le critère d'indépendance »<sup>1</sup>.

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

**Tableau N° 02 : Les types de PME**

Catégorie d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Bilan annuel
<b>Moyenne</b>	50 à 250	200 millions à 2 milliards DA	100 à 500 millions DA
<b>Petite</b>	10 à 49	Inférieur à 200 millions DA	Inférieur à 100 millions DA
<b>Très petite (TPE) Ou Micro entreprise</b>	1 à 9	Inférieur à 20 millions DA	Inférieur à 10 millions DA

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

### 1-2 : Evolution et développement

Dans cette section, nous allons dans un premier temps essayer de voir comment a évolué la PME en Algérie depuis l'indépendance à aujourd'hui. Par la suite, nous allons tenter de donner un aperçu global de la situation actuelle de la PME algérienne.

#### 1-2-1 : Aperçu historique

Après l'indépendance, la volonté de faire de l'Algérie un pays économiquement fort répondant à ces besoins par essentiellement par ses propres moyens détermine, « pendant longtemps, l'économie et la société algérienne ont vécu dans le mythe de la grande organisation perçu comme seul porteuse de développement. Ainsi, il a été longtemps question de la grande usine, de la plus grande entreprise, de la plus grande université. Cet aspect faisait partie de la culture produite par le modèle de développement de l'époque de l'économie administré »<sup>2</sup> ayant duré près de trois décennies. Ainsi, ce n'est que vers la fin des années 80 que la PME a connu un développement favorable en Algérie.

<sup>1</sup> Une entreprise indépendante est celle dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs autres entreprises ne correspondant pas elles même à la définition de la PME.

<sup>2</sup> BOUYACOUB A. (2004), « Les petites et moyennes entreprises en Algérie : quelle réalité ? ». Et « Entrepreneurs et PME, approches algéro-françaises ». Edition L'harmattan, pp 75-94

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

---

Le regain d'intérêt pour la PME apparaît de manière perceptible à la faveur de la mise en œuvre du processus des réformes économiques libérales. L'orientation en faveur de la PME est apparue, dans le contexte de la transition vers l'économie de marché, comme une alternative à la relance des investissements et l'essoufflement du modèle d'industries industrialisantes en Algérie, attesté par l'effondrement du secteur public.

Soulignant qu'avant l'indépendance, l'activité économique servait exclusivement l'administration coloniale et la métropole, et indigènes « Algériens n'existaient que comme réserve de main d'œuvre ou chaire à canon dans les conflits internationaux où la France était impliquée »<sup>3</sup>.

On peut distinguer trois périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance.

### A. La période 1962-1982

Juste après l'indépendance les entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers, et furent intégrées dans des sociétés nationales à partir de 1967. Cette période a été caractérisée par l'adoption d'une économie planifiée et d'une industrie basée sur la fabrication des biens d'équipements et des produits intermédiaires. En 1963, le premier code d'investissement a été promulgué, et malgré les avantages et les garanties proposaient aux investisseurs, ce code n'a pas abouti aux résultats attendus pour développer le secteur des PME/PMI. Suite à cet échec, un autre code des Investissements a été promulgué en date du 15/09/1966. Ce code a essayé de donner un rôle plus important au secteur privé dans le développement économique algérien, tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public dans les stratégies nationales de développement économique. Ce code a donné également naissance à la Commission Nationale des Investissements (CNI), un organisme qui délivre des agréments pour tout investisseur ou entrepreneur privé. Cependant la PME/PMI a marqué réellement son démarrage à partir du premier plan quadriennal (1970-1973) qui avait prévu un programme spécial de développement des industries locales, poursuivis d'un deuxième plan quadriennal (1974-1978). Durant toute cette période,

---

<sup>3</sup> LARABI M. (2010), « La PME algérienne : rappels historiques », et « La PME algérienne et de défi de l'internationalisation : Expériences étrangères ». Edition L'harmattan, p 118

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

---

le développement de la PME/PMI s'est essentiellement réalisé dans et par le secteur public, dont l'objectif était d'assurer un équilibre régional. C'est ainsi qu'un total de 594 PME/PMI a été atteint durant cette période.

A noté que la Commission Nationale des Investissements n'a ajouté que complexité et lourdeur administrative et bureaucratique, chose qui a fait dissoudre la CNI en 1981. A cette époque, la PME/PMI a été considérée comme complément du secteur public. Notant que toutes les politiques et les mesures d'aide et de développement étaient entre les mains de la CNI. De ce fait, les promoteurs privés se sont dirigé vers les créneaux de services et de commerce, évoluant dans environnement défavorable et décourageant, rude législation de travail, fermeture du commerce extérieur, etc.

### **B. La période 1982-1988<sup>4</sup>**

Cette période a été marquée par une avalanche de réformes dans le système de l'économie administrée, qui n'ont pas de résultats escomptés. Cette seconde période a connu une évolution marquée par beaucoup de sous-entendus, malgré qu'elle ait donné naissance aux deux plans quinquennaux ayant timidement introduit la reconnaissance du secteur privé (1980-1984 et 1985-1989). Ces deux plans ont dicté un ensemble de mesures, telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès aux autorisations globales d'importations (AGI) ;
- Un système d'importations sans paiement.

Ces mesures d'aide ont aboutis a la réalisation de plus de 775 projets de PME/PMI privées, quoique cette période se caractérisait par certains obstacles au secteur privé, a signalé :

- Le financement par les banques ne doit pas dépasser 30% du montant total de l'investissement ;
- Les montants investis ne doivent pas dépasser les 30 millions de dinars pour une société à responsabilité limitée (SARL) ;
- L'interdiction de posséder plusieurs investissements par un seul entrepreneur.

---

<sup>4</sup> FARIDA MERZOUK « PME et compétitivité en Algérie », Université de Bouira – Algérie. P 3.



### C. A partir de 1988<sup>5</sup>

A partir de 1988, l'Algérie a connu une phase de transition vers l'économie de marché, ce qui l'a conduit à établir des relations avec les institutions internationales (le FMI et la banque mondiale) pour alléger le poids de la crise de sa dette extérieure d'une part, appliquer un régime de politique monétaire, financière, économique et commerciale d'autre part. Ceci a conduit à la privatisation de nombreuses entreprises publiques, ce qui a permis le développement des PME dans certaines activités de l'économie (la transformation des métaux, la mécanique et l'électronique).

Les changements d'orientation de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient définitivement scellé le passage de l'économie vers la logique libre entreprise.

L'Etat a également mis en place un nouveau cadre législatif grâce à plusieurs réformes du système juridique lié au développement de l'investissement et à la promotion des PME, tel que le nouveau code d'investissement promulgué le 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement. Ce code a eu comme objectifs :

- La promotion de l'investissement ;
- L'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers ;
- Le remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir ;
- La réduction des délais d'études de dossiers d'investissement ;
- le renforcement des garanties liées à l'investissement privé.

#### 1-2-2 : Etat des lieux des PME en Algérie

Le passage de l'Algérie à la logique libre entreprise et les différentes réformes introduites dans le code de l'investissement depuis le début des années 1990 ont fortement transformé la place et le rôle des PME dans la structure de l'économie Algérienne. L'objet de cette section est de caractériser cet impact sur les PME en Algérie, en présentant le nombre total actuel de celles-ci, leur répartition par zones

---

<sup>5</sup> FARIDA MERZOUK, op, cite, p 3

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

géographique et par secteurs d'activité, leur caractéristique et leur poids dans les échanges extérieurs.

### A. Le nombre total des PME en Algérie

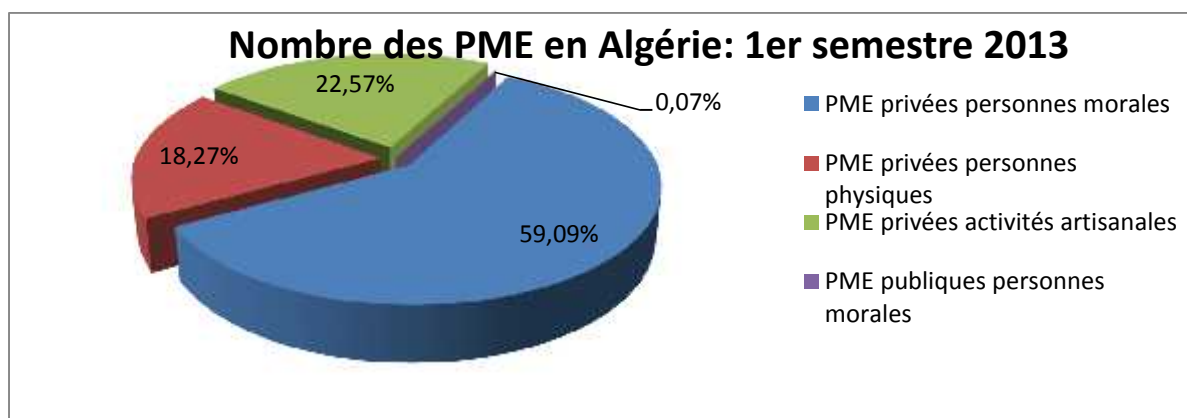
A la fin du premier semestre 2013, le nombre total des PME s'élève à 747 934 entités dont près de 60% sont constituées en personnes morales, le reste est constitué soit en personnes physiques (18,27%), soit en entités exerçant dans les activités artisanales (22,57%). On nombre, par ailleurs, 547 entreprises de type EPE (0,07%).

**Tableau N°03 : Population global des PME à la fin de semestre 2013**

Types de PME	Nombre de PME	Part %
<b>1. PME privées</b>		
Personnes morales	441 964	59,09
Personnes physiques	136 622	18,27
Activités artisanales	168 801	22,57
<b>S/Total 1</b>	<b>747 387</b>	<b>99,93</b>
<b>2. PME publiques</b>		
Personnes morales	547	0,07
<b>S/Total 2</b>	<b>547</b>	<b>0,07</b>
<b>Total</b>	<b>747 934</b>	<b>100</b>

Source : bulletin d'information économique des statistiques du ministère de la PME et de l'artisanat n°23, 2013.

**Figure N°01 : Le nombre des PME en Algérie pour l'année 2013**

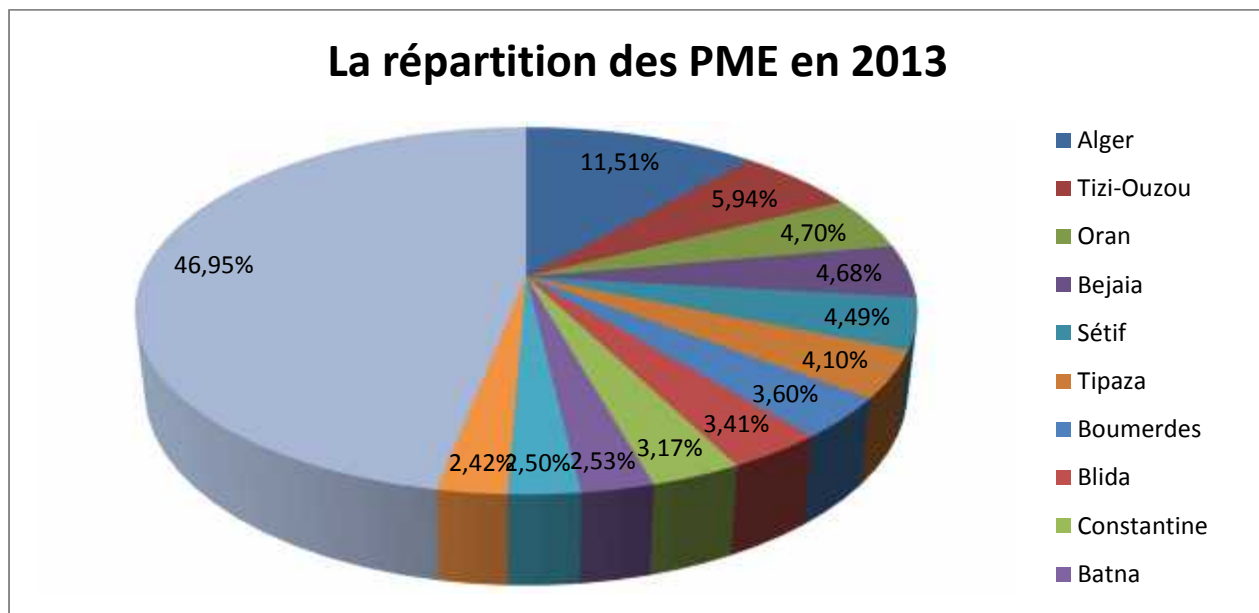


Source : Construit par nous-mêmes à partir du bulletin d'information économique des statistiques du ministère de la PME et de l'artisanat n°23, 2013.

### B. Répartition géographique des PME en Algérie

Nous présenterons les principales wilayas où les PME sont plus concentrées dans la figure suivante:

Figure N°02 : Classement des wilayas selon le nombre des PME

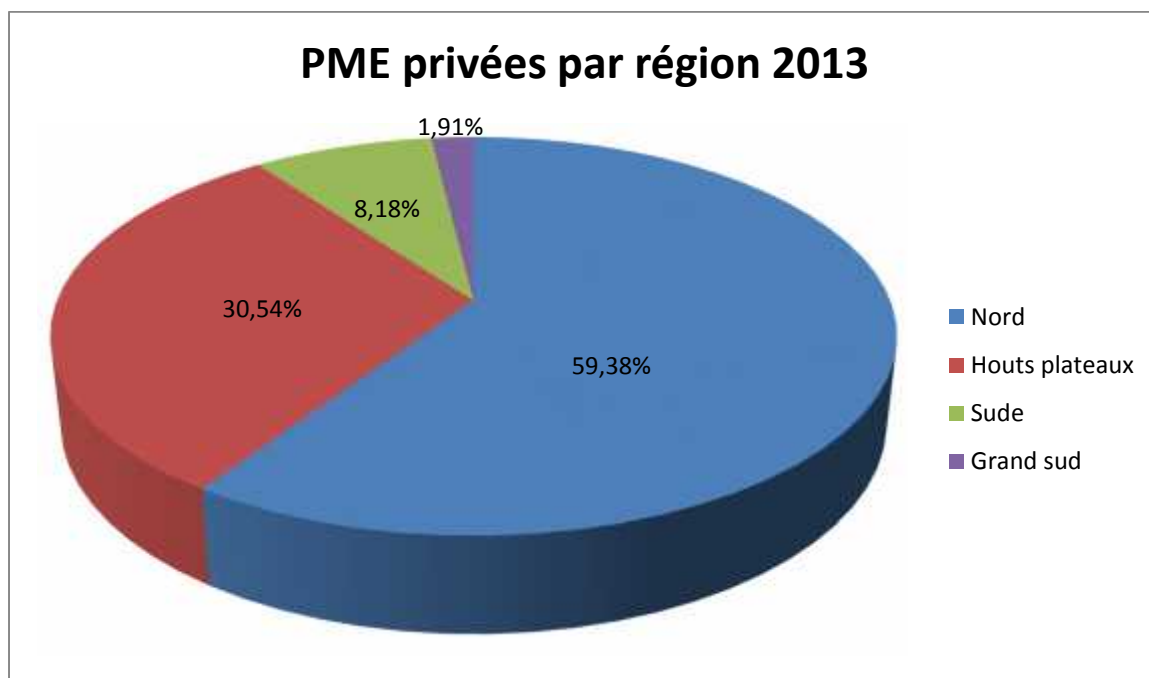


Source : Construit par nous-mêmes à partir des données bulletin d'information économique des statistiques du ministère de la PME et de l'artisanat n°23, 2013.

Les grandes wilayas affichent un taux assez important en matière de nombre des PME. En effet, 12 wilayas détiennent à elles seules la majorité des PME, soit 53.05% du total national : Alger en premier rang avec 50 887 PME, soit 11.51% du total, Tizi-Ouzou avec 26 267 PME, soit 5.94% du total, Oran avec 20 759 PME, soit 4.70% du total, puis Bejaia, Sétif, Tipaza, Boumerdès, Blida, Constantine, Batna, Annaba et Chlef, avec des taux se situant entre 4.68% et 2.42% du total, comme l'indique la figure n°02.

Par ailleurs, la figure ci-dessous présente la répartition des PME selon les grandes régions de pays.

Figure N°03 : Répartition spatiale des PME en Algérie(2013)



Source : Construit par nous-mêmes à partir du bulletin d'information et statistique de la PME n°23, 2013.

La figure précédente fait constater que la dynamique des PME est, en 2013, inégalement répartie dans les différentes régions du pays, avec 59,38% des PME qui est concentré dans le nord, soit 262 423 PME, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 134 960 PME, soit 30,54% des PME nationales, alors que les régions du Sud et du Grand Sud contiennent 44 581 PME, soit 10,09% du total des PME. Cette différence peut être expliquée par la faible intensité démographique et le manque d'infrastructures qui permettent le développement de l'activité économique dans ces régions les moins denses.

### C. Evolution des PME en Algérie entre 2007 et 2012

Le tableau ci-dessous contient les données relatives à l'évolution du parc des PME en Algérie.

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

Tableau N°04 : Evolution des PME entre 2007 et 2012

Nombre des PME	Nombre de PME 1 <sup>er</sup> semestre 2007	Nombre de PME 1 <sup>er</sup> semestre 2012	Evolution en nombre	Evolution en %
<b>1. PME privées</b>				
Personnes morales	231 313	420 117	188 804	28,98
Personnes physiques	62 633	130 394	67 761	35,10
Activités artisanales	116 347	160 746	44 399	16,02
<b>S/Total 1</b>	410 293	711 257	300 964	26,83
<b>2. PME publique</b>				
Personnes morales	666	557	-109	-8,91
<b>S/Total 2</b>	666	557	-109	-8,91
<b>Total</b>	410 959	711 832	300 873	26,79

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données des bulletins d'information économique des statistiques du ministère de la PME et de l'artisanat N°12, 22.

D'après les données de ce tableau, on constate que le nombre des PME privées en 2012 a évolué positivement par rapport aux résultats constatés en 2007. Donc, on assiste à une évolution de 26.83%, équivalent à 300 964 PME créées.

Par ailleurs, les PME du secteur publique ne représentent qu'une partie minime de la sphère des PME algériennes. En 2012, le nombre a diminué de 8.91% par rapport au 2007. Il passe de 666 à 557 PME.

### D. Evolution des PME privées par secteur d'activité

Le tableau suivant permet de voir comment ont évolué les PME par secteurs d'activité entre 2012 et 2013 :

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

Tableau N°05 : L'évolution des PME privées par secteur d'activité

Secteur d'activité	1 <sup>er</sup> semestre 2012	Part en %	1 <sup>er</sup> semestre 2013	Part en %	Evolution en%
Agriculture et pêche	4 142	1,02	4 458	1,01	7,63
Hydrocarbures, Energie, Mines et service liés	2 014	0,49	2 217	0,50	10,08
<b>BTPH</b>	139 875	34,30	147 005	33,26	5,10
<b>Industries manufacturières</b>	65 859	16,15	70 840	16,03	7,56
<b>Services</b>	195 889	48,04	217 444	49,20	11,00
<b>Total</b>	<b>407 779</b>	<b>100</b>	<b>441 964</b>	<b>100</b>	<b>8.38</b>

Source: Bulletin d'information statistique de la PME -1<sup>er</sup> semestre 2013-

On note que les secteurs où la création de PME a été la plus forte restent ceux des services (11% entre les deux semestres), ensuite vient ceux des hydrocarbures, de l'énergie et des mines et des services liés (10.08%).

Les PME à caractère industriel sont au nombre de 70 840 entités au 1<sup>er</sup> semestre 2013, contre 65 859 entités au 1<sup>er</sup> semestre 2012, soit une progression de 7.56%, croissance légèrement inférieure au niveau global de croissance des PME (8.38%). Par contre, dans le secteur de l'agriculture et de la pêche, le nombre de PME est de 4 458 entités en 2013, contre 4 142 au 2012, soit une progression de 7.63%.

Concernant le secteur BTPH, le nombre de PME est passé de 139 875 en 2012 à 147 005 en 2013, soit une progression de 5.10%.

On peut en déduire que le secteur de services prend une part dans loin dans l'évolution des PME entre 2012 et 2013, et le secteur productif y reste relativement marginale.

### 1-3 : Caractéristiques du secteur des PME en Algérie

Les PME algériennes ont des caractéristiques qui varient d'un secteur à l'autre, selon la dimension de l'entreprise, la région d'implantation. Généralement, on admet que les PME en Algérie se caractérisent par les données suivantes <sup>6</sup>:

- Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital (familial) ;
- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;
- Un manque d'encadrement technique ;
- Un manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées ;
- Une faiblesse de l'activité de sous-traitance ;
- Une faiblesse de l'accumulation technologique ;
- Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation ;

D'autres caractéristiques de la PME algérienne méritent d'être citées :

- La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction du fonctionnement familial, ce qui conduit souvent à des comportements économiquement à rationalité contextuelle. Le recrutement, par exemple, se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique ;
- L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père et à l'aîné masculin de manière générale ;
- Le recours à l'autofinancement externe et informel reste toutefois très élevé chez les PME, ce qui dénote une certaine faiblesse de la bancarisation de l'économie. Cette faiblesse met en évidence des problèmes plus structurels, notamment la lourdeur des services bancaires et le renforcement de l'économie informelle, qui représente 30% de l'activité globale selon le Conseil National Economique et Social;
- La petite taille des entreprises avec une structure simple fixe et plate ;
- La stratégie intuitive ou peu formalisée ;

---

<sup>6</sup> Karim Si LEKHAL, and all. (2013), « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », in Algerian Business Performance Review, n° 03, p 39

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

---

- Le système d'information interne simple et peu formalisé ;
- Le recours à l'écrit n'est pas primordial, du fait de l'importance de l'ajustement mutuel.

### 1-4 : Le rôle des PME pour le développement économique Algérien

Personne ne peut nier le rôle et l'importance de la PME dans toutes les économies du monde. Les PME Algériennes permettent de contribuer à la croissance et au développement économique national par la création d'emplois, la création de la valeur ajoutée et la participation à la distribution des revenus.

#### 1-4-1 : La création d'emplois

La tendance constatée ces dernières années dans l'évolution du taux de chômage en Algérie continue à s'inscrire globalement dans la baisse, en raison de la contribution du secteur PME/PMI à créer de l'emploi, plus particulièrement par le secteur privé et les artisans<sup>7</sup>. Ainsi, les données montrent que le taux de chômage en Algérie a connu un recule durant l'année 2013, grâce aux 1 915 495 postes d'emplois créés dans ces secteurs, dont seulement 46 132 relèvent de PME publique. Il a progressé de 8.2% par rapport à 2012<sup>8</sup>.

L'Algérie, comme beaucoup d'autre pays, a pris conscience de l'importance des PME et de leur apport important pour l'emploi.

#### 1-4-2 : La création de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens qu'elle vend et ce qu'elle a dû acheter pour produire ces ventes. En 2008, la part de la valeur ajoutée apportée par le secteur privé est de 83.8% du PIB hors hydrocarbure, avec 3 551,33 milliards de DA, soit un taux d'évolution de 12.6% par rapport à l'année 2007. Bien que le nombre des PME algériennes est très important, la participation celles-ci à la création de richesse reste restreinte, qui n'est que de 1.3%, alors qu'elle est de 56% en France<sup>9</sup>, par exemple.

---

<sup>7</sup> GHARBI Samia. (2011), « les PME/PMI en Algérie : état des lieux ». N°238.

<sup>8</sup> Bulletin d'information statistique de la PME, n°23, 2013

<sup>9</sup> Karim Si LEKHAL, and all, op cit. p 37



### 1-4-3 : La participation à la distribution des revenus

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

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

Quelle que soit la taille de l'entreprise, en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous des formes diverses aux autres agents, les PME remplissent un rôle essentiel dans l'activité d'un pays.

## Section 02 : L'internationalisation des entreprises Algériennes

D'une façon ou d'une autre, les entreprises Algériennes sont dans la logique d'internationalisation, bien que cette internationalisation est restée au stade primaire avec la quasi-totalité de ces entreprises.

### 2-1 : Le commerce extérieur en Algérie

Le commerce extérieur de l'Algérie peut être analysé en tenant compte de la tendance générale, des importations et des exportations.

#### 2-1-1 : Tendances générales

Le commerce extérieur de l'Algérie a enregistré au cours du mois de janvier de l'année 2016 :

- Un volume global des importations de 3,81 milliards de dollars US, soit une baisse de 14,14% par rapport au mois de janvier 2015 ;
- Un volume global des exportations de 1,93 milliard de dollars US, soit une diminution de 25,04% par rapport au mois de janvier 2015.

Cela s'est traduit par un déficit de la balance commerciale de 1,87 milliard de dollars US pour le mois de janvier 2016. D'où un taux de couverture des

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

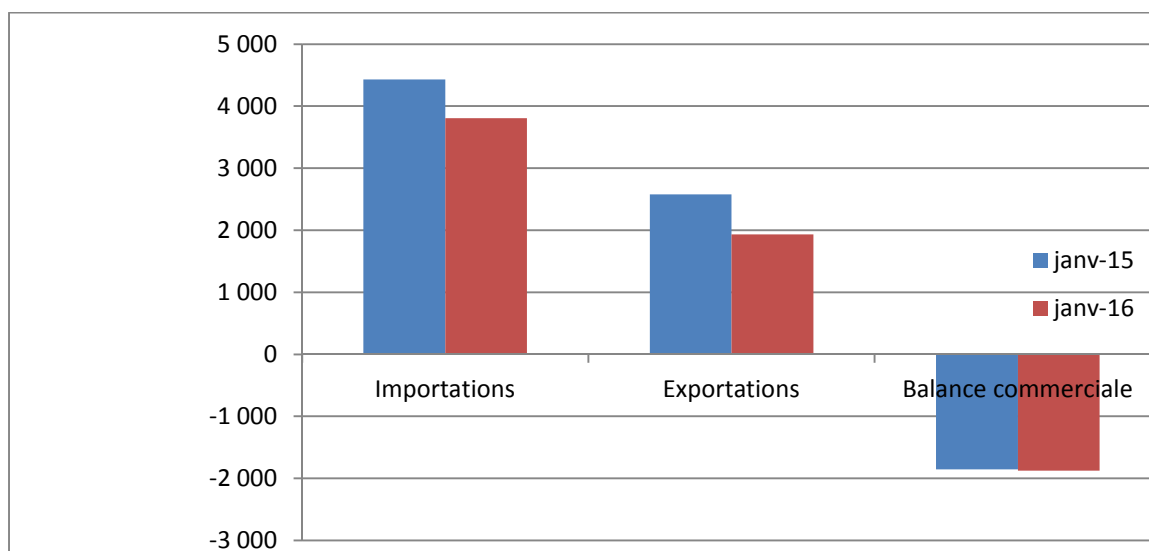
importations par les exportations de 51% pour le mois de janvier 2016 contre 58% durant la même période 2015.

**Tableau N°06 : Evolution du commerce extérieur en Algérie pour la période : janvier 2015/2016 (Valeurs en millions)**

	Janvier 2015		Janvier 2016*		Evolution (%)
	Dinars	Dollars	Dinars	Dollars	
<b>Importations</b>	395 371	4 433	408 984	3 806	<b>-14,14</b>
<b>Exportations</b>	229 742	2 576	207 482	1 931	<b>-25,04</b>
<b>Balance commercial</b>	-165 629	-1 857	-201 502	-1 875	
<b>Taux de couverture (%)</b>	<b>58</b>		<b>51</b>		

Source : Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie : période, janvier 2016. Centre National de l'Information et des Statistiques.

**Figure N°04 : Evolution de commerce extérieur (2015/2016) en Million USD**



Source : Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie : période, janvier 2016. Centre National de l'Information et des Statistiques.

### 2-1-2 : Les importations

Le tableau ci-après, où sont réparti par groupes de produits importés, nous indique des diminutions pour les biens alimentaires (-32,87%), les biens de consommation non alimentaires (-12,5%), les biens destinés à l'outil de production (-4,77%) et les biens d'équipements (-11,17%).

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

Tableau N°07 : Les importations de l'Algérie (2015/2016)

Valeurs en millions USD

Groupe de produit	Janvier 2015		Janvier 2016		Evolution (%)
	Valeurs	Part %	Valeurs	Part %	
Biens alimentaires	937	21,14	629	16,53	-32,87
Biens destinés à l'outil de production	1 259	28,40	1 199	31,50	-4,77
Biens d'équipements	1 549	34,94	1 376	36,15	-11,17
Biens de consommation non alimentaires	688	15,52	602	15,82	-12,50
<b>Total</b>	<b>4 433</b>	<b>100</b>	<b>3 806</b>	<b>100</b>	<b>-14,14</b>

Source : Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie : période, janvier 2016. Centre National de l'Information et des Statistiques.

### 2-1-3 : Les exportations

Les hydrocarbures qui représentent l'essentiel des exportations Algériennes avec 94,92% du volume global passent de 2,4 milliards de dollars US en janvier 2015 à 1,83 milliard de dollars US en janvier 2016, soit une diminution de l'ordre de 23,72%. Les exportations hors hydrocarbures qui demeurent relativement marginales, avec seulement 5,08% du volume global des exportations, affichent une diminution de 52% par rapport au mois de janvier 2015, en passant de 173 à 83 millions de dollars US.

Les principaux produits hors hydrocarbures exportés sont constitués essentiellement par le groupe demi-produits qui représente une part de 3,78% du volume global des exportations, soit l'équivalent de 73 millions de dollars US, suivi par les biens alimentaires avec une part de 0,88% soit 17 millions de dollars US, et par les produits bruts avec une part de 0,21% et enfin par les biens de consommations non alimentaires et les biens d'équipements avec les parts respectives de 0,05% et 0,16%.

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

**Tableau N°08 : Les exportations de l'Algérie (2015/2016)**

Principaux Produits	Janvier 2015		Janvier 2016		Evolution (%)
	Valeurs	Part %	Valeurs	Part %	
Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons	45,39	26,24	31,78	32,43	-29,98
Ammoniacs anhydres	47,41	27,40	19,11	19,50	-59,69
Engrais minéraux ou chimiques azotes	29,47	17,03	12,88	13,14	-56,29
Sucres de canne ou de betterave	13,45	7,77	10,59	10,81	-21,26
Hydrogène et gaz rares	0,75	0,45	3,95	4,03	-
Phosphate de calcium	5,85	3,38	2,72	2,78	-53,50
Dattes	3,05	1,76	2,18	2,22	-28,52
Alcools acycliques	2,33	1,35	1,58	1,61	-32,19
Fils câble et autres conducteurs isole	-	-	1,32	1,35	-
Huiles de pétrole	-	-	0,92	0,94	-
<b>Sous total</b>	<b>147,73</b>	<b>85,39</b>	<b>87,03</b>	<b>88,81</b>	<b>-41,09</b>
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>100</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>-43,35</b>

Source : Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie : période, janvier 2016. Centre National de l'Information et des Statistiques.

### 2-2 : Les entreprises Algériennes qui s'implantent à l'étranger

La nouvelle réglementation de la Banque d'Algérie ouvre désormais la possibilité aux opérateurs algériens d'investir à l'étranger. Mais rares sont les entreprises algériennes qui ont pu, ces dernières années, obtenir le feu vert de la Banque centrale pour s'implanter à l'étranger. Aujourd'hui, nous avons des bâtisseurs : Sonatrach et Cevital ayant des actifs à l'internationale, parallèlement il y a un groupe d'entreprises privées qui, depuis plusieurs années, exportent leurs marchandises à l'étranger.

La nouvelle législation sur l'investissement à l'étranger leur permet d'aller plus loin dans la conquête de marchés externes (prise de participation dans une société à l'étranger, création de succursale, de bureau de liaison). L'Algérie, dans ce domaine, reste très en retard par rapport à ses pays voisins. La nouvelle réglementation consacre en fait une ouverture partielle. Ses conditionnalités, qui manifestent une attitude prudentielle par rapport au risque de fuite de capitaux, de blanchiment d'argent et autres manœuvres irrégulières, restreignent l'éligibilité des opérateurs

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

---

nationaux au transfert de capitaux destinés à l'investissement à l'étranger. Il faut d'abord être exportateur et avoir cumulé des montants à l'exportation assez conséquents pour pouvoir saisir des opportunités d'acquisition d'entreprises en faillite à l'étranger<sup>10</sup>. En dépit des limites de cette réglementation, des entreprises comme NCA et Condor envisagent de s'implanter en Afrique, en particulier au Soudan et au Bénin. Leur activité d'exportation en Afrique servira de tremplin à leurs investissements sur le continent Noir. Cevital, elle, à travers la reprise en France de sociétés en faillite, compte acquérir le savoir-faire, s'ouvrir de nouveaux marchés et consolider sa plateforme de production locale. De quoi créer des milliers d'emplois en Algérie et développer les exportations hors hydrocarbures du pays. La voie est donc ouverte pour un nombre plus important d'entreprises privées d'assurer leur croissance à travers des implantations ou des investissements à l'étranger. Mais sans un accompagnement de l'État pour faciliter ces opérations, il est insignifiant de s'attendre à un développement rapide des entreprises nationales à l'étranger. Un paradoxe dans une conjoncture de baisse des prix du pétrole, l'Algérie a besoin plus que jamais de diversifier son économie, de développer ses exportations hors hydrocarbures et d'exploiter d'autres alternatives pour financer son développement.

### Section 03 : PME exportatrice en Algérie

Même si la tendance globale montre une faiblesse, il est important de souligner qu'il y a des PME algériennes qui font de l'exportation.

#### 3-1 : Evolution des exportations en Algérie

En Algérie, les PME sont peu engagées sur les marchés étrangers. Le volume des exportations globales hors hydrocarbures arrive à peine à franchir le cap de trois milliards de dollars/an. Les données disponibles au niveau de ministère de l'industrie indiquent que la portée internationale des PME Algériennes est très réduite. Le tableau suivant illustre les exportations des PME Algériennes.

---

<sup>10</sup> REMOUCHE K. « Ces entreprises algériennes qui s'implantent à l'étranger ». LIBERTE 17/12/2014, p 9

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

**Tableau N°09: La part des PME dans les exportations durant la période 2009-2015**

Valeurs en millions USD

Années		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exportations	Part des PME						
	Valeur	1 526	2 062	2 062	2 165	2 582	2 063
	%	2,67	2,81	2,87	3,28	4,11	5,46
Total des exportations		57 053	73 489	71 866	65 917	62 886	37 787

Source: CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes).

En 2011, on remarque une hausse des exportations totales par rapport à l'année 2010, ce qui s'explique par une forte augmentation des prix de pétrole. Pour les exportations hors hydrocarbures une légère augmentation est enregistrée de 2,67% à 2,81%.

Durant les quatre années, de 2012 à 2015, les exportations totales réalisent une baisse de 34,079 milliards de dollars, ce qui s'explique par l'effondrement des prix de pétrole. Pour les exportations hors hydrocarbures, on enregistre une légère augmentation de 2,59%.

D'après les données du tableau n°9, nous constatons que dans la structure des exportations algériennes, les hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel de nos ventes à l'étranger durant l'année 2015 avec une part de 94,54% du volume globale des exportations, et une diminution de 40,67% par rapport à l'année 2014. Quant aux exportations hors hydrocarbures, elles demeurent toujours marginales, avec seulement 5,46% du volume global des exportations, soit l'équivalent de 2,06 milliards de Dollars, on a enregistré une diminution de 20,1% par rapport à l'année 2014. Les PME n'ont pas permis à ce jour à l'Algérie de réduire la dépendance de son économie aux hydrocarbures.

## Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne

### 3-2 : Les principaux produits exportés

Le tableau suivant illustre les principaux produits exportés par les PME

**Tableau N°10 : Les principaux produits exportés par les PME**

Désignation	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Part %	Evolution %
<b>Alimentation</b>	315	355	315	402	323	234	0,62	-27,55
<b>Produits bruts</b>	94	161	168	109	109	106	0,28	-2,75
<b>Demi-produits</b>	1056	1496	1527	1458	2121	1693	4,48	-20,18
<b>Biens d'équipements Agricoles</b>	1	-	1	-	2	1	-	-
<b>Biens d'équipements industriels</b>	30	35	32	28	16	18	0,05	12,5
<b>Biens de consommation non alimentaires</b>	30	15	19	17	11	11	0,03	-
<b>Total des exportations</b>	<b>57053</b>	<b>73489</b>	<b>71866</b>	<b>64974</b>	<b>6 886</b>	<b>2063</b>	<b>100</b>	<b>-39,91</b>

Source : CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes)

Les groupes de produits exportés en dehors des hydrocarbures sont constitués essentiellement de :

- demi-produits qui représentent une part de 4,48% du volume global des exportations, soit l'équivalent de 1,69 milliard de Dollars US ;
- biens alimentaires avec une part de 0,62%, soit 234 millions de Dollars US ;
- produits bruts avec une part de 0,28%, soit en valeur absolue de 106 millions de Dollars US ;
- biens d'équipements industriels et des biens de consommation non alimentaires avec les parts respectives de 0,05% et 0,03%.

Le tableau n°10 montre que les principaux produits exportés par l'Algérie hors hydrocarbure durant la période allant de 2010 à 2015, restent toujours marginales. Les groupes de produits exportés constitués essentiellement par des demi-produits qui occupent une place dominante, vient ensuite les biens alimentaires, et pour le reste des produits, ils occupent des parts très petites.

### 3-3 : Principales destinations des exportations Algérienne

En ce qui concerne la répartition par régions économiques au cours de l'année 2015, le tableau suivant montre clairement que l'essentiel de nos échanges extérieurs reste toujours orientés vers nos partenaires traditionnels.

Pour l'année 2015, les six principaux clients de l'Algérie étaient, l'Espagne avec 6.56 milliard de Dollars US, l'Italie avec 8.36 milliard de Dollars US, la France avec 4.92 milliard de Dollars US, la Grande Bretagne avec 2.88 milliard de Dollars US, les Pays-Bas avec 2.28 milliard de Dollars US et la Turquie avec 2.07 milliard de Dollars US.

**Tableau N°11 : Principaux partenaire à l'exportation**

<b>Pays</b>	<b>Valeur</b>	<b>Part (%)</b>
<b>Espagne</b>	<b>6 565</b>	17.37
<b>Italie</b>	<b>6 167</b>	16.32
<b>France</b>	4 921	13.02
<b>Grand Bretagne</b>	2 883	7.63
<b>Pays bas</b>	2 281	6.04
<b>Turquie</b>	2 071	5.48
<b>Etats unis d'Amérique</b>	1 977	5.23
<b>Brésil</b>	1 393	3.69
<b>Belgique</b>	1 282	3.39
<b>Portugal</b>	1 009	2.67
<b>Tunisie</b>	856	2.27
<b>Canada</b>	748	1.98
<b>REP de Corée</b>	671	1.78
<b>Maroc</b>	667	1.77
<b>Japon</b>	602	1.59
<b>S/Total</b>	34 093	90,22
<b>Total</b>	<b>37 787</b>	<b>100</b>

Source : CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes)



### Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mieux connaître la PME Algérienne, son évolution, ses caractéristiques, le rôle qu'elle joue dans le développement économique. Il nous a permis de dégager une idée générale sur l'évolution du commerce extérieur de l'Algérie et de la part des PME dans ces échanges.

Nous concluons que les PME occupent une position importante dans l'économie Algérienne, et elles continuent à prendre progressivement davantage de place dans l'activité économique du pays, et leur rôle ne cesse d'augmenter avec les nouvelles créations.

Cependant, le poids des PME algériennes dans le développement économique reste à renforcer. L'Algérie doit trouver les incitations adéquates pour pousser les entreprises à pénétrer le marché mondial, au lieu de concentrer leurs activités seulement sur le marché domestique. Ce qui permet en revanche à l'économie algérienne de se diversifier et de séparer des exportations des hydrocarbures.

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

Le présent chapitre a pour objectif de répondre au questionnement posé au début du présent travail de mémoire. Rappelons que celui-ci concerne l'étude des déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales de la wilaya de Bejaïa.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans la première section, nous présentons les caractéristiques des PME de la wilaya de Bejaïa. Dans la seconde section, nous présentons le cadre méthodologique mobilisé. Et dans la dernière section, seront exposés les résultats et analyse qui y sont issus.

### Section 01 : Monographie des PME de la wilaya de Bejaïa

Dans cette section, nous présenterons d'abord, pour les PME qui activent dans la wilaya de Bejaïa, l'évolution de la population et d'emploi pour les quatre dernières années (2012-2015). Nous présenterons ensuite la répartition géographique de ses entreprises, leur secteur d'activité, ainsi que leur infrastructure.

#### 1-1 : Evolution des PME privées et de l'emploi dans la wilaya de Bejaïa

Selon les données statistiques recueillies auprès du service entreprises de la wilaya de Bejaïa, nous avons reconstruit l'évolution des PME privées de 2012 à 2015 dans le tableau suivant n°12

**Tableau N°12 : Evolution des PME privées et de l'emploi dans la wilaya de Bejaïa**

<b>PME Années</b>	<b>Nombre de PME</b>	<b>Evolution en %</b>	<b>Emplois déclarés</b>	<b>Evolution en %</b>
<b>2012</b>	15 000	11.66	46 974	6.93
<b>2013</b>	15 568	3.79	48 020	2.23
<b>2014</b>	18 929	21.56	53 151	10.68
<b>2015</b>	21 026	11.08	56 849	6.96

Source : conçu par nous-mêmes à partir des documents récupérés au niveau de la wilaya de Bejaïa, département des PME.

D'après le tableau précédent, on remarque que la population des PME privées ne cesse d'augmenter, en passant de 15 000 PME en 2012 à 15 568 en 2013, soit une

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

évolution de 3.79%. De 2014 à 2015, elles sont passées de 18 929 PME à 21 026 PME, soit une évolution de 11.08%.

Cette augmentation de la population des PME a engendré une augmentation dans l'emploi. En effet, de 46 974 emplois déclarés en 2012, on est passé à 56 849 emplois déclarés en 2015, soit une évolution de 21.02% en espace de 3 ans.

La figure ci-après, représente l'évolution de la population des PME et de l'emploi dans la wilaya de Bejaïa suivant les données du tableau n°12

### 1-2 : La répartition géographique des PME

D'après le tableau ci-après exposé, on remarque que la daïras de Bejaïa est en première place en termes de population de PME, avec 6 869 PME en 2015, soit 32,67% du total de PME de la wilaya, suivi d'Akbou avec 1 950 PME, soit un taux de 9,27% du total de PME de la wilaya.

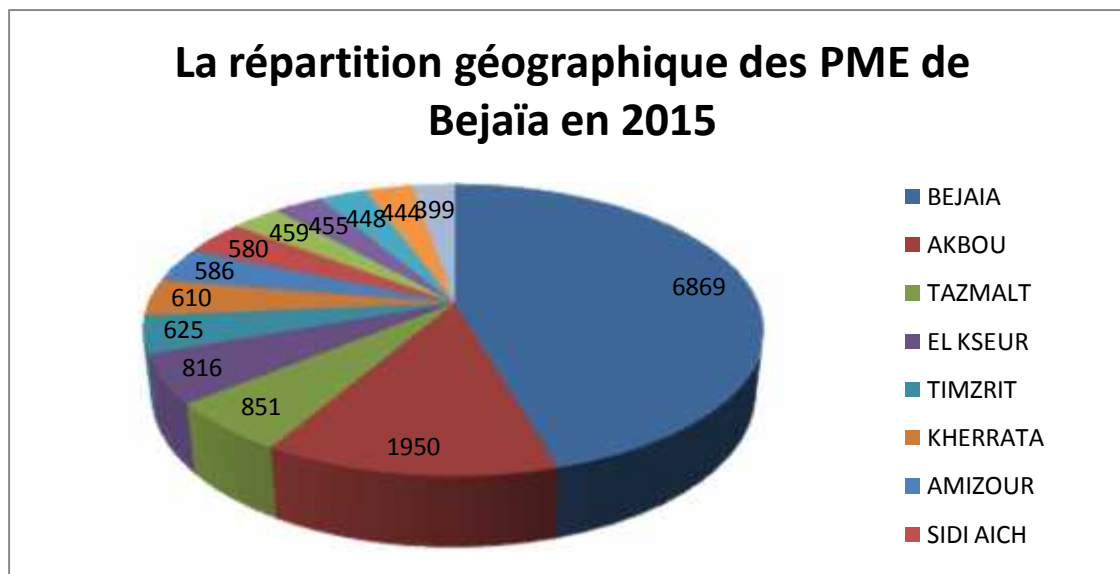
**Tableau N°13 : La répartition géographique des PME de Bejaïa en 2015 (répartition par daïras).**

N°	Commune	2015	Part en %	Evolution
01	BEJAIA	6 869	32,67%	09,78
02	AKBOU	1 950	9,27%	12,32
03	TAZMALT	851	4,05%	13,46
04	EL KSEUR	816	3,88%	11,48
05	TIMZRIT	625	2,97%	10,61
06	KHERRATA	610	2,90%	11,31
07	AMIZOUR	586	2,79%	13,79
08	SIDI AICH	580	2,76%	10,90
09	SOUK EL TENINE	459	2,18%	7
10	AOKAS	455	2,16%	11,52
11	OUED GHIR	448	2,13%	12
12	SEDDOUK	444	2,11%	14,14
13	IFRI OUZLEGUEN	399	1,90%	12,08
<b>S/Total</b>		12 384	71,78%	13,94
<b>TOTAL</b>		21 026	100%	11,08

Source : Document récupéré au niveau de la wilaya de Bejaïa

La figure ci-après donnée, représentant la répartition géographique des PME de la wilaya de Bejaïa, fait remarquer clairement la concentration du nombre des PME selon les daïras dans la wilaya de Bejaïa.

**Figure N° 05 : La répartition géographique des PME de Bejaïa en 2015**



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de tableau n°13

### 1-3 : Les principaux secteurs d'activités économiques

Le tableau suivant présente la répartition des PME privées par secteurs d'activité.

**Tableau N° 14 : PME privées par secteur d'activité**

N°	Commune	2014	2015	Part en%	Evolution
01	Agriculture et pêche	407	446	2%	09,58
02	Services liés aux industries	03	04	0,02%	/
03	BTPH	4 511	5 020	24%	11,28
04	Industries	2 610	2 938	14%	12,56
05	Services	11 398	12 618	60%	10,70
<b>TOTAL</b>		18 929	21 026	100%	11,07

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

Comme le montre ce tableau n°14, le secteur le plus important en termes de population de PME pour l'année 2015 est le secteur des services avec 12 618 PME. Vient après le secteur du BTPH avec 5 020 PME, puis le secteur de l'industrie avec 2 938 PME. Quant au secteur de l'Agriculture et pêche, il occupe la 4<sup>ème</sup> place avec 446 PME, juste avant le secteur de services liés aux industries avec 04 PME.

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

Quant à la concentration de PME par tranches d'effectif dans la wilaya de Bejaïa, comme le révèle le tableau n°15 ci-après présenté, ce sont les toutes petites entreprises qui viennent en première position avec 20 044 unités, soit 95,33% du total, suivies des petites entreprises avec 843, soit 4% du total, puis des moyennes entreprises avec 140, soit 0,67% du total.

**Tableau N°15: Mouvements des PME privées par tranches d'effectif (2015)**

Secteurs d'activités	PME de 1 à 9 salariés	PME de 10 à 49 salariés	PME de 50 à 250 salariés	Nombre total de PME
<b>Services</b>	12 209	359	50	12 618
En %	<b>96,76</b>	2,85	0,40	
<b>BTPH</b>	4 705	266	49	5 020
En %	<b>93,73</b>	5,30	0,98	
<b>Industries</b>	2 750	149	40	2 938
En %	<b>94%</b>	5	1	
<b>Agriculture et pêche</b>	378	67	01	446
En %	<b>84,75</b>	15,02	0,22	
<b>Services liés aux industries</b>	02	02	00	04
En %	0,5	0,5	00	
<b>Total</b>	20 044	843	140	21 026
En %	95,33	4	0,67	100

Source : Document récupéré au niveau de la wilaya de Bejaïa

### 1-4 : Les infrastructures de base

Sur le territoire de la wilaya de Bejaïa, il y a un port, un aéroport et un réseau routier qui constituent les principales structures de base de la wilaya, et qui contribuent dans une large mesure à déterminer le degré de dynamisme économique d'une région.

#### A. Le réseau routier

La région de Bejaïa dispose d'un réseau routier relativement important qui se compose de 444,20 km de routes nationales, 659 km de chemins de wilaya et 3467,4 km de chemin communaux. Les principaux axes du réseau national sont dans un état relativement convenable, et desservent les centres les plus dynamiques de la wilaya du point de vue économique.

### **B. La ligne ferroviaire**

Concernant les chemins de fer, la région de Bejaia dispose d'une seule voie ferrée d'une longueur de 90 km<sup>2</sup>, qui remonte toute la vallée de la Soummam, pour relier au niveau de Beni Mansour (qui suit à la frontière de la wilaya de Bouira) le réseau national. Le système compte neuf (09) gares (Bejaia, Ouad Ghir, El kseur, Il Mathen, Sidi Aiche, Ighzer Amokrane, Akbou, Tazmalt, Beni Mansour) et quatre (04) haltes.

Ce réseau joue un rôle important dans le tissu économique de la région en permettant le transfert de marchandises de et vers les zones industrielles. L'avantage de cet axe réside dans le fait que son point de départ se situe au port, facilitant le transfert de marchandises et des matières premières. Le réseau ferroviaire vient de renforcer les atouts dont dispose la vallée de la Soummam.

### **C. L'infrastructure portuaire**

La wilaya de Bejaia dispose de l'une des voies algériennes les plus importantes dans le commerce international par la mer méditerranée, et qui offre de bonnes commodités par sa proximité aux autres infrastructures de transport. Elle constitue un atout stratégique pour toute la région, aussi bien pour le transport de marchandises que celui des voyageurs.

Son importance apparait dans la quantité de marchandises circulant par cette voie, qui est considérablement importante et en progression continue. Le port est donc une opportunité pour les commerçants comme pour les producteurs pour relier leurs activités commerciales aux autres régions locales ou étrangères.

### **D. L'infrastructure aéroportuaire**

La wilaya de Bejaia dispose d'un autre moyen de transport considéré comme un moyen indispensable dans les activités commerciales international, qui est l'aéroport. Il est l'un des plus dynamiques du pays, se situant à 5 km à l'est du chef-lieu de wilaya. Il assure la liaison avec plusieurs pays partenaires économiques de l'Algérie.

### Section 02 : Présentation de l'échantillon et de la méthode d'enquête

Dans la présente section nous allons, d'abord, présenter l'échantillon enquêté. Par la suite, nous expliciterons notre méthode d'enquête.

#### 2-1 : Présentation de l'échantillon

Nous avons voulu, initialement, soumettre à l'étude un nombre important de la population des PME de la wilaya de Bejaïa, que nous avons identifiées au nombre de 27 PME. mais les contraintes de temps et le refus de certaines entreprises de répondre à nos questionnaires nous ont obligées de se limiter à un échantillon composé de 18 PME.

Plus exactement, notre échantillon est composé de PME implantées dans les zones enquêtées (Bejaïa, El kseur, Akbou, Ouad Ghir, Aokas, Souk el tenine, Feraoun, Ighzer amokrane, Bordj-Mira, Tazmalt). Le choix des entreprises enquêtées est dicté par un certain nombre de critères, à savoir :

- Le nombre d'employé ;
- La nature familiale de propriété de l'entreprise ;
- La diversité des secteurs d'activité : l'agroalimentaire, l'industrie et la chimique, l'enseigne et l'aménagement, l'électronique et l'électricité.

#### 2-2 : La méthode d'enquête

##### 2-2-1 : Déroulement de l'enquête

L'enquête a été entamée à la fin du mois d'avril 2016, après une série de rendez-vous avec certaines entreprises faisant partie de notre échantillon. Beaucoup de difficultés ont marqué notre enquête :

- Certaines entreprises ont complètement refusé de répondre à notre questionnaire, sans avancer des motifs justifiant leur refus, et d'autres ont justifié leur refus par le fait que le questionnaire serait trop détaillé ;
- Le non respect des délais pour répondre au questionnaire ;
- La non-disponibilité des adresses réelles des entreprises ;
- Les entreprises n'ont pas assez de temps à nous consacrer ;

## **Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa**

---

- Les entreprises sont méfiantes, et elles hésitent à donner des informations sur leurs activités.

A la fin de l'enquête, nous n'avons pu récupérer que 18 questionnaires sur les 20 distribués, ce qui représente 90% du total des questionnaires distribués.

### **2-2-2 : Le questionnaire**

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir identifier les contraintes et les déterminants à l'internationalisation des PME familiales de la wilaya de Bejaïa. Le questionnaire comporte 51 questions, regroupées en sept parties portant sur l'identification de l'entreprise, l'identification du dirigeant propriétaire, les facteurs internes de compétitivité des PME, l'internationalisation des PME, l'exportation et l'innovation par les PME, les relations territoriales, PME et développement locales et, enfin, des avis divers utiles.

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

## **Section 03 : Présentation des résultats et de leur analyse**

Dans cette section on analysera les données recueillies grâce à l'enquête effectuée sur le terrain.

### **3-1 : Présentation des résultats**

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



## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

### 3-1-1 : Quelques caractéristiques des PME enquêtées

**Tableau N°16 : Présentation des caractéristiques des PME enquêtées**

Entreprise	Adresse	Date de création	Nature juridique	Secteur d'activité	Effectif
ELAFRUIT (SPA)	Zac taharacht Akbou	2007	Privée	Industrie agroalimentaire	50-250
SIDANE ET FRERES (SNC)	Bordj-Mira Cne taskriout	2000	Privée	Industrie agroalimentaire	10-49
MOULEX (SARL)	El kseur	2001	Privée	Industrie agroalimentaire	50-250
HAMOUDI Nacer (entreprise individuelle)	Oued Ghir	2011	Privée	Industrie agroalimentaire	1-9
Groupement Intérêt Commun (SARL)	Aokes	2011	Privée	Industrie agroalimentaire	1-9
MIDEP PACKAGING (SARL)	Z.I El kseur	2012	Privée	Industrie agroalimentaire	10-49
Ghani importation et location (EURL)	Oued Ghir	2008	Privée	Commerce-négoce-distribution	1-9
VERY NET (SARL)	Zac taharacht Akbou	2006	Privée	Industrie chimique	50-250
GROUPE DECORE (SARL)	Oued Ghir	2002	Privée	Enseigne et aménagement	10-49
SAVONNERIE ICHKABEN (entreprise familiale)	Feraoun	2010	Privée	Industrie chimique	1-9
ELECTROMEL (SARL)	Oued Ghir	2006	Privée	Electronique-électricité	1-9
All Plast (SARL)	Z.A taharcht Akbou	1998	Privée	Transformation de la matière plastique de base.	50-250

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

IFREN (SARL)	Bouzeroual Akbou	2010	Privée	Industrie agroalimentaire	50-250
ETBPH (Entreprise individuelle)	Melbou	2003	Privée	BTPH-matériaux de construction	1-9
Usine d'emballage avicoles (SARL)	Tazmalt	1986	Privée	Fabrication des boites avicole	10-49
IFRI olive (SARL)	Ighzer amokrane	1922	privée	Industrie agroalimentaire	10-49
BATELEC (SARL)	Z.A taharcht Akbou	1987	Privée	Electronique- électricité	50-250
TERASTONE (EURL)	Zac 04 chemins Béjaïa	2007	Privée	BTPH-matériaux de construction	50-250

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après les données du tableau présenté ci-dessus, nous constatons que l'ensemble des PME enquêtées sont des entreprises privées. Concernant l'âge des entreprises, nous constatons que sur les 18 entreprises enquêtées, 5 d'entre elles ne dépassent pas 6 ans d'âge et 5 ont un âge entre 8 et 10 ans. Par contre, il y a 7 PME qui ont un âge entre 16 et 30 ans, et une seule PME qui a un âge de 94 ans.

Nous constatons également que dans ces entreprises privées enquêtées, la forme juridique dominante est la SARL avec 11 PME, soit 61,11% du total. Ceci s'expliquerait par le fait que cette dernière convient le mieux aux entrepreneurs désirant garder leur entreprise dans le cercle de la famille. Vient en deuxième place l'EURL et l'entreprise familiale, et en dernier, la SPA, la SNC et l'entreprise individuelle.

En ce qui concerne le nombre d'employées, d'après le tableau, 38,89% sont des moyennes entreprises ayant entre 50 et 250 salariés, avec un effectif de 7 entreprises. 33,33% sont de très petites entreprises ayant entre 1 et 9 salariés, avec un effectif de 6 entreprises. 5 petites entreprises employant entre 10 et 49 salariés, soit 27,78%.

Nous constatons aussi, que le secteur dominant est celui de l'agroalimentaire, 8/18 PME parmi l'ensemble de notre échantillon, ce qui avoisine les 50%. Et pour les 50% restantes, elles sont réparties entre, l'électronique et l'électricité, le BTPH, l'industrie chimique, la fabrication des boites avicole, l'enseigne et l'aménagement,

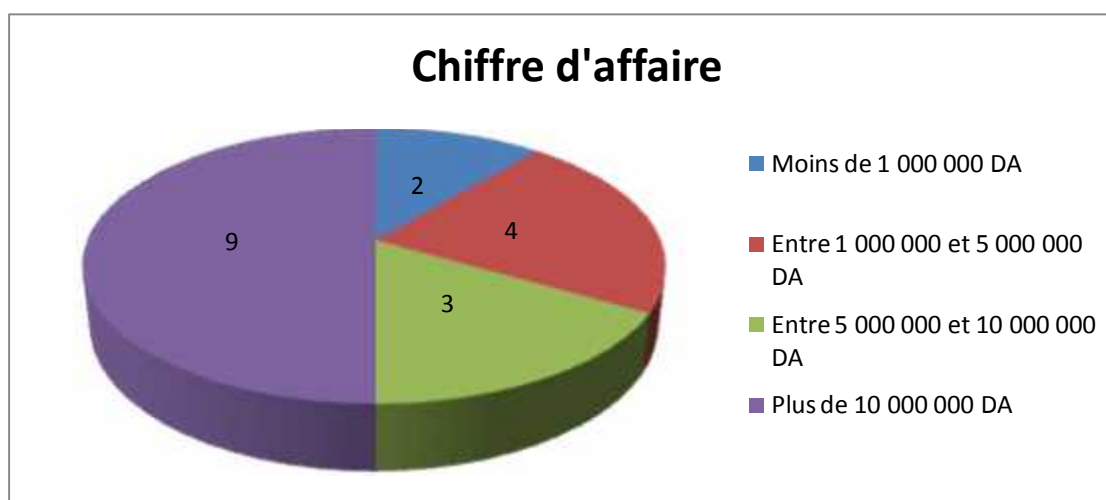
## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

le commerce-négoce-distribution et transformation de la matière de plastique de base.

### 3-1-2 : La répartition des PME enquêtés selon leur chiffre d'affaire

La figure suivante représente la répartition des PME enquêtées par catégories de chiffre d'affaires.

**Figure N°06 : Le chiffre d'affaires des PME**



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

Nous constatons que 9 PME sur 18 ont déclaré que leur chiffre d'affaires est supérieur à 10 million DA, soit un taux de 50%. 3 PME ont déclaré un chiffre d'affaires entre 5 et 10 million DA, soit avec 16,67%. 4 PME ont déclaré un chiffre d'affaires entre 1 et 5 million DA, soit 22,22%. Et seulement 2 PME ont déclaré un chiffre d'affaires de moins de 1 million de DA, soit 11,11%.

Autre information importante, parmi les 18 PME enquêtées, 15 PME ont un chiffre d'affaire qui évolue positivement, contre 3 PME seulement qui ont un chiffre d'affaires qui évolue négativement.

### 3-1-3 : La répartition des PME enquêtées selon le marché

Le tableau suivant présente le nombre de PME enquêtées par catégories de marché.

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

**Tableau N°17 : Le marché de l'entreprise**

<b>Le marché</b>	<b>Effective</b>	<b>Pourcentage</b>
International	5	27,78
National	11	61,11
Régional	2	11,11
Local	0	0
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des résultats de l'enquête

D'après le tableau ci-dessous, nous constatons que le marché de la plupart des PME enquêtées, 11 entreprises, est national, soit 61,11%, plus que la moyenne. Suivi de 5 entreprises qui travaille à l'international plus ou moins régulièrement, soit 27,78% du total, et 2 PME sont sur le marché régional ou sur le marché local, soit 11,11% du total.

### **3-1-4 : Caractéristiques liées aux propriétaire/dirigeant des PME enquêtées**

Ces caractéristiques sont représentées par : l'âge, le niveau d'instruction et l'expérience professionnelle.

#### **A. La répartition des dirigeants selon leur âge**

**Tableau N°18 : L'âge des dirigeants/propriétaires**

<b>Age</b>	<b>Effective</b>	<b>Pourcentage</b>
19-35 ans	2	11,11
35-50 ans	10	55,56
Plus de 50 ans	6	33,33
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Après l'analyse des données, nous avons remarqué que la grande majorité des dirigeants questionnés sont âgés entre 35 et 50 ans, soit un taux de 55,56%, 6 dirigeants avaient plus de 50 ans, soit un taux de 33,33%, et 2 dirigeants entre 19 et 35 ans, soit un taux de 11,11 %.

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

### B. La répartition des dirigeants selon le niveau d'instruction

Tableau N°19 : Le niveau d'instruction des dirigeants

Niveau d'instruction	Effective	Pourcentage
Primaire	0	0
Moyen	1	5,56
Secondaire	7	38,89
Universitaire	10	55,56
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Concernant le niveau d'instruction, notre enquête a démontré que sur les 18 dirigeants, 10 ont un niveau universitaire, soit 55,56%, et 7 ont un niveau secondaire, soit un taux de 38,89 %, et 1 moyen, soit un taux de 5,56 %.

### C. La répartition des dirigeants selon leur expérience professionnelle

Tableau N°20 : Leur expérience professionnelle

Expérience professionnelle	Effective	Pourcentage
Ouvrier salarié	4	22,22
Dirigeant ou cadre salarié d'une entreprise privée	8	44,43
Dirigeant ou cadre salarié d'une entreprise publique	3	16,67
Gérant d'une entreprise familiale	1	5,56
Homme d'affaire	1	5,56
Eleveur	1	5,56
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Source: réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que 8 dirigeants ont déclaré avoir été dirigeant ou cadre salarié d'une entreprise privée, et 3 ont déclaré avoir été dirigeant ou cadre salarié d'une entreprise publique, 4 ont déclaré avoir été ouvrier salarié, les 3 restants, ont déclaré avoir été un homme d'affaire, un gérant d'une entreprise familiale et un éleveur.

### 3-1-5 : Autres caractéristiques liée à l'entreprise

Il s'agit ici de trouver des informations utiles liées à l'origine de l'entreprise, aux formations du créateur et aux motivations de la création.

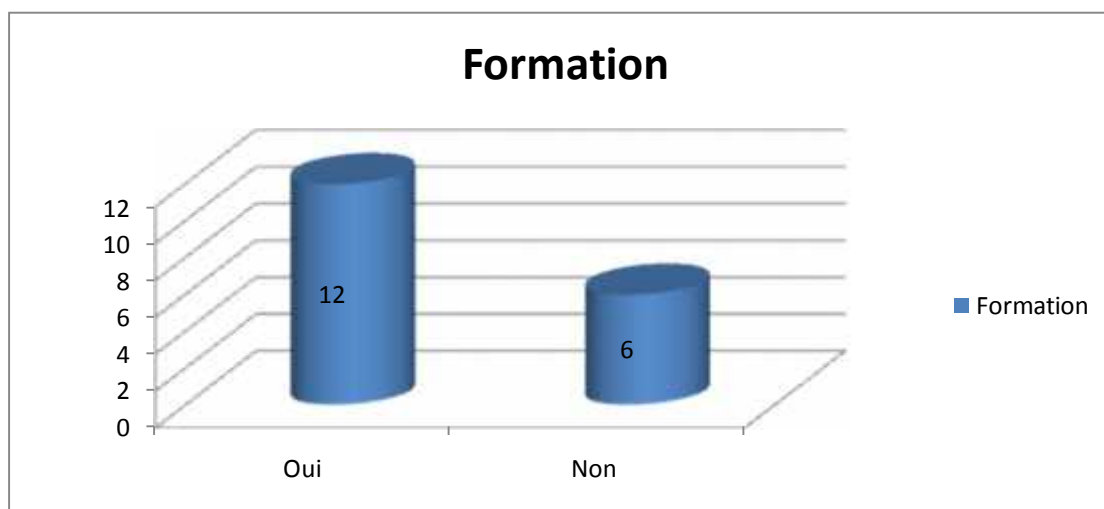
**Tableau N°21 : A propos de l'entreprise**

Entreprise	Effective
Créée	17
Héritée	1
Rachetée	0

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La majorité des PME enquêtées soit 17 sur 18 ont été créées, et seulement une a été héritée.

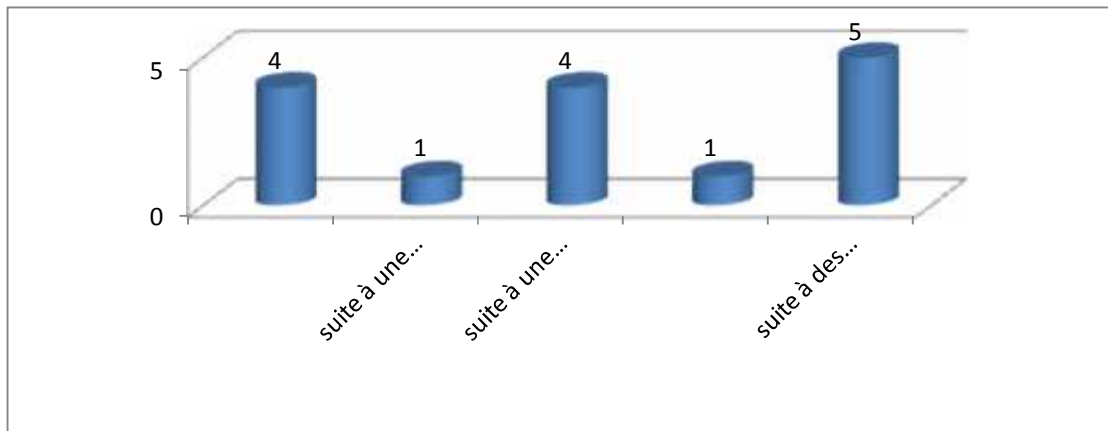
**Figure N°07 : A propos les formations**



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La figure ci-dessus nous montre que la majorité des dirigeants, 12 sur 18, ont suivi des formations dédiées à la création d'entreprise. En générale, dans les domaines de gestion, de management des entreprises, d'apiculture, et d'agroalimentaire.

**Figure N°08 : S'avoir comment cette idée de création d'une entreprise est-elle née**

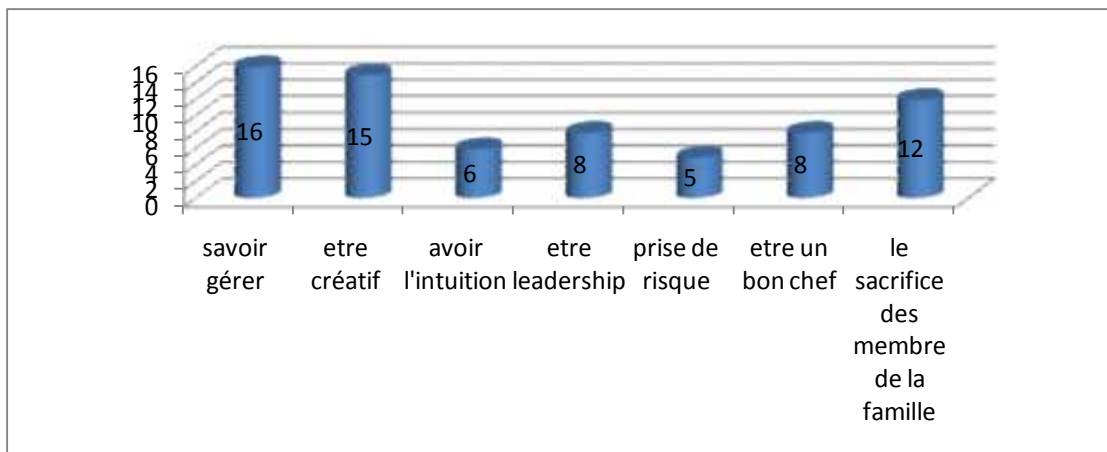


Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Le schéma ci-dessus nous montre que sur 18 dirigeants, 5 d'entre eux ont décidé de créer leur entreprise suite à des discussions avec des membres de la famille, 4 dirigeants l'ont décidé suite à une rencontre avec un entrepreneur, 4 suite à leurs études universitaires, 3 ont eu l'idée depuis qu'ils étaient tout petit, 1 suite à une formation antérieure et 1 suite à un état de chômage.

### 3-1-6 : La répartition selon les facteurs internes de compétitivité

**Figure N°09 : Les valeurs qui favorisent le succès d'un entrepreneur**



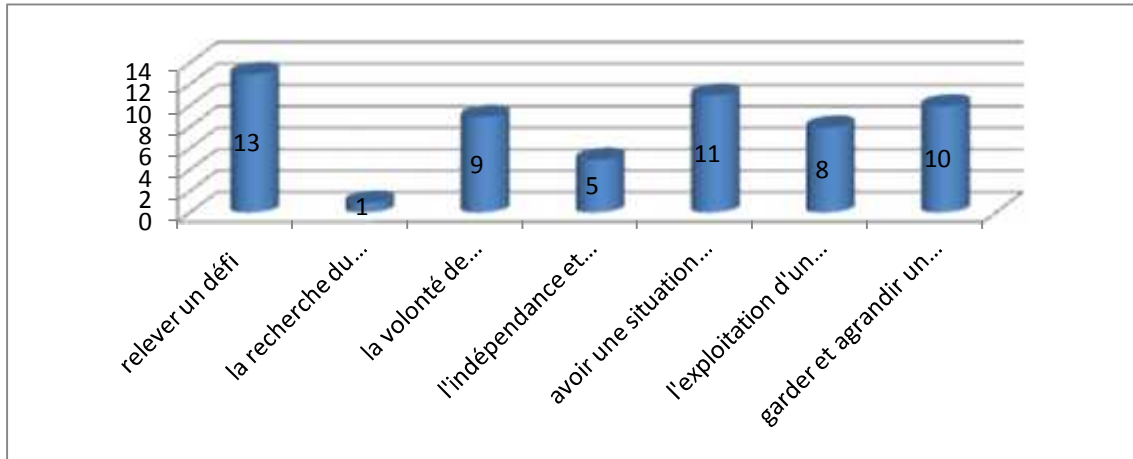
Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après les données de la figure n°09, savoir gérer, être créatif, et le sacrifice des membres de la famille, sont les valeurs fondamentales favorisant le plus le succès

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

des entrepreneurs, ensuite vient le vouloir être un leadership et être un bon chef, enfin, il y a l'intuition et la prise de risque.

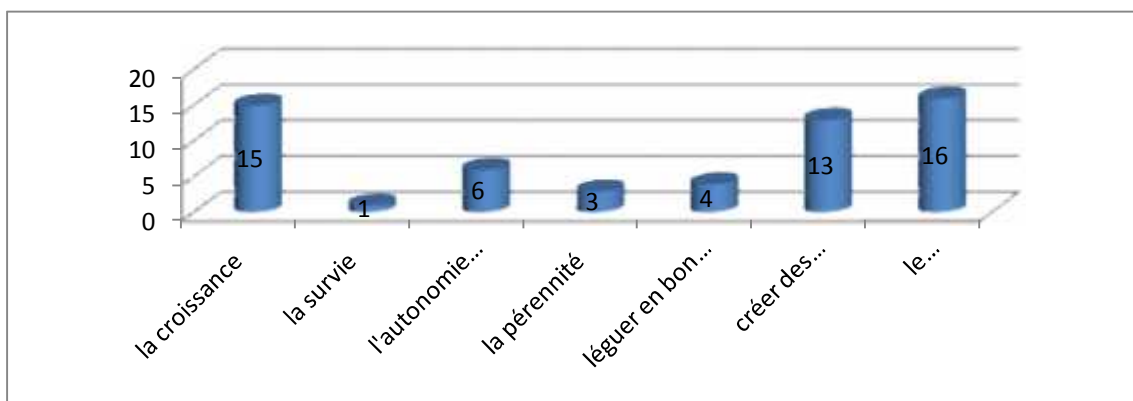
**Figure N°10 : Les motivations qui permettent à un entrepreneur de mener son entreprise à la réussite**



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après les données de la figure n°10, 13 propriétaires ont dit avoir créé leur entreprise pour relever d'un défi, 11 propriétaires ont dit avoir créé leur entreprise pour avoir une situation financière intéressante, 10 propriétaires ont dit avoir créé leur entreprise pour garder et agrandir un patrimoine familial, 9 propriétaires ont dit avoir créé leur entreprise pour la volonté de prendre le risque, et 8 propriétaires ont dit avoir créé leur entreprise pour l'exploitation d'un savoir faire, 5 propriétaires ont dit avoir créé leur entreprise pour réaliser l'indépendance et l'autonomie et un seul propriétaire a dit avoir créé son entreprise pour la recherche du pouvoir.

**Figure N°11 : Les objectifs visés**



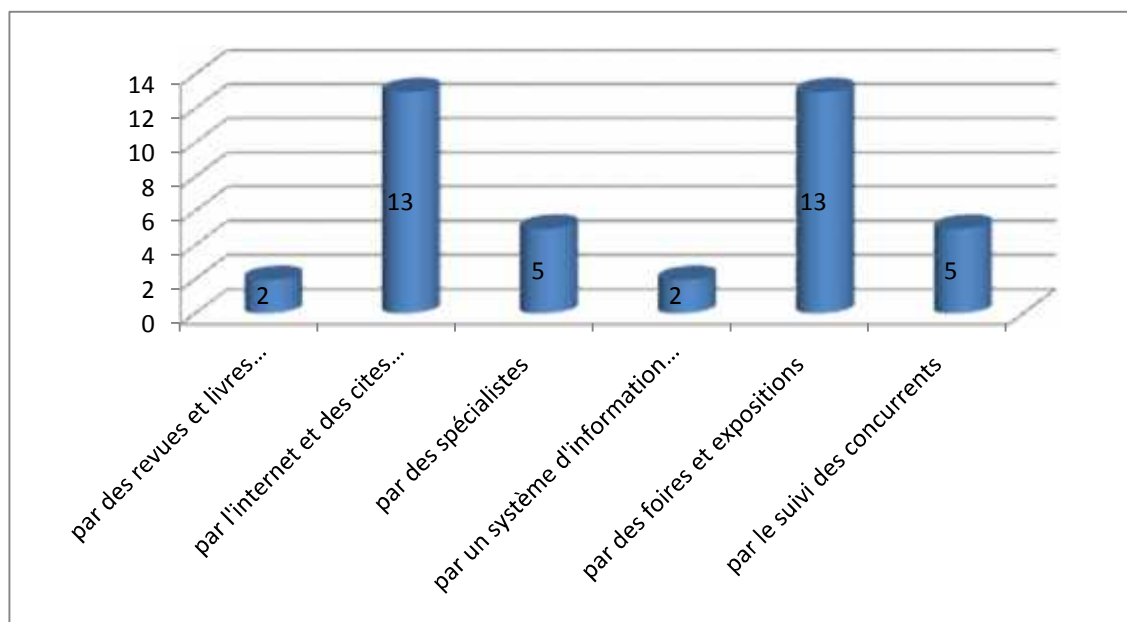
Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête



## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

La figure précédente nous montre que la majorité des dirigeants ont opté pour le développement à l'international, la croissance et des innovations.

**Figure N°12 : Les méthodes d'obtention de l'information scientifique et technologique**



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

On remarque que la majorité des entreprises enquêtées obtiennent leurs informations scientifiques et technologiques par, successivement, l'internet, les sites informatiques et les foires et expositions. Et très peu d'entreprises qui utilisent des revues et livres spécialisés pour obtenir leurs informations scientifiques et technologiques.

### 3-1-7 : Quelques aspects organisationnels de l'entreprise

#### A. Répartition des PME selon la présence à l'international

**Tableau N°22 : Représentation des PME selon la présence à l'international actuellement**

Présentation à l'international	Oui	Non
Effective	3	15

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

83,33% des PME n'ont pas une présence à l'international actuellement, contre 16,67% des PME qui sont présentes à l'international sous forme de commercialisation par l'exportation.

### B. La répartition selon les raisons de la présence ou non à l'international

**Tableau N°23 : La répartition selon les raisons de la présence ou non à l'international**

Les raisons d'y être	Effective	Les raisons de ne pas être	Effective
Marché	3	Contexte économique difficile	2
Compétitivité	3	Mauvaise connaissance des marchés	2
Productivité	0	Contraintes financières	11
Accès à d'autres technologies et savoir-faire	0	Contraintes linguistiques et culturelle	0
Concurrence	3	Manque d'accompagnement	11
Lois et réglementation	0	Manque de certaines compétences	7
-	-	Je n'ai pas besoin	1

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Les données de tableau n°23 nous montrent que le marché et la compétitivité, ainsi que la concurrence sont les principales raisons de la présence des PME enquêtées sur le marché international. Et pour celles qui n'ont pas une présence à l'international, les principales causes sont : les contraintes financières, le manque d'accompagnement et le manque de certaines compétences.

### 3-1-8 : Répartition des PME enquêtées selon l'opération d'exportation

**Tableau N°24 : Répartition des PME enquêtées selon l'opération d'exportation**

Exportation	Oui	Non
Nombre de PME	7	11

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

D'après le tableau ci-dessus, 7 PME sur 18 ont réussi à exporter et vendre leur produit en dehors du pays d'origine.

### 3-1-9 : Répartition selon la source de financement de l'exportation

**Tableau N°25 : Répartition selon la source de financement de l'exportation**

Source de financement	Nombre de PME	%
Emprunt bancaire	0	0
Capacité de financement interne	6	58,71
Aides de l'Etat	1	14,29
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Le tableau ci-dessus nous montre que la capacité de financement interne est la source de financement principale des PME qui exportent, soit 58,71%, tandis que 14,29% des PME exportatrices enquêtées ont déclaré avoir bénéficié des aides de l'Etat.

### 3-1-10 : Répartition selon le type de première opération d'exportation

**Tableau N°26 : Répartition selon le type de première opération d'exportation**

Type d'opération	Effective
Exportation directe	5
Exportation indirecte	0
Exportation associée	2

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, la majorité des PME exportent leurs produits d'une manière directe sans intermédiaire, soit 71,43%. Cependant, certains PME (28,37%) exportent leurs produits via une entreprise commerciale (exportation associée).

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

### 3-1-11 : Autres caractéristiques liée à l'exportation

**Tableau N°27 : Autres caractéristiques liée à l'exportation**

Personnel spécialisé dans l'exportation	Nmbr	Source d'information	Nmbr	Attitude vers l'exportation	Nmbr
Oui	6	Veille commerciales de l'entreprise	9	Très risquée	9
Non	12	Réseaux du dirigeant	4	A risque maîtrisable	9
-	-	Organismes publics	1	Non risquée	0
-	-	Aucun	4	-	-

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Ce tableau nos permet de faire ressortir ces lectures utiles :

- 33,33% des PME enquêtées disposent d'un personnel spécialisé dans les activités d'exportations, et 66,67% ne n'en disposent pas. Ceci s'explique par le fait que les propriétaires des PME sont spécialisés dans l'étape de l'exportation.
- Les réponses obtenues des PME interrogées renseignent sur le fait que 50% des PME enquêtées pratiquent la veille commerciale, 22,22% des PME enquêtées utilisent les réseaux du dirigeant; 5,56% des PME enquêtées s'informent auprès d'organismes publics et 22,22% des PME enquêtées n'utilisent aucune source d'information.
- Le nombre des dirigeants qui voit l'opération d'exportation très risquée est égale au nombre qui la voit comme une opération à risque maitrisable.

### 3-1-12 : Répartition des PME selon le service de recherche et développement

**Tableau N°28 : Répartition des PME selon le service de recherche et développement**

Service de R/D	Nombre de PME	%
Oui	5	27,78
Non	13	72,22
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

Nous constatons que la majorité des PME de notre étude, soit 72,22%, ne disposent pas d'un service de recherche et développement. Par contre, nous trouvons que 27,78% des PME enquêtées disposent d'un service de recherche et développement.

### 3-1-13 : Le nombre de PME qui a innové depuis la création de l'entreprise

**Tableau N°29 : Le nombre de PME qui a innové depuis la création de l'entreprise**

Innovation	Oui	Non
Nombre de PME	12	6

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus, 66,67% des PME enquêtées ont innové depuis la création de l'entreprise, et 33,33% n'ont pas innové jusqu'ici.

### 3-1-14 : Répartition selon le type d'innovation réalisé

**Tableau N°30 : Répartition selon le type d'innovation réalisé**

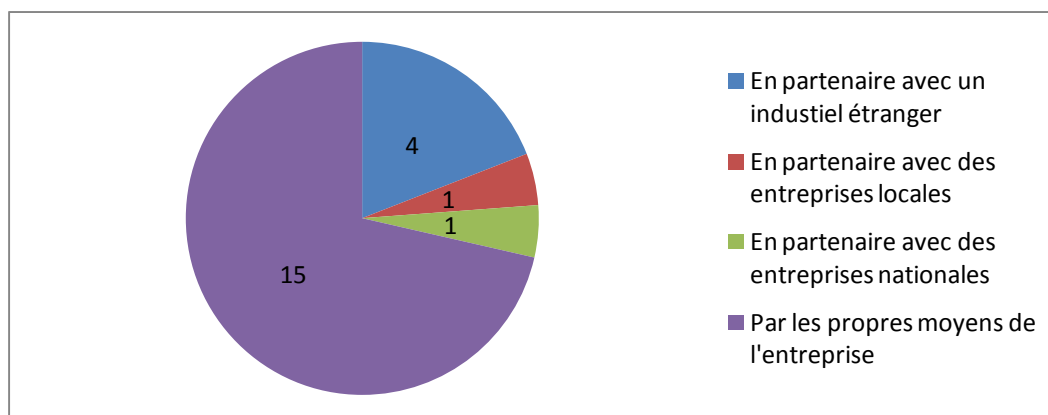
Type d'innovation	Nombre de PME	%
De produit	7	58,33
De procédé de production	3	25
De commercialisation	2	16,67
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

Nous remarquons que l'innovation de produit est assez présente chez les PME enquêtées, soit 58,33%. L'innovation de procédé de production est quant à elle présente à 25%. Enfin, l'innovation de commercialisation représente la partie marginale, soit dans 16,67% des entreprises enquêtées.

### 3-1-15 : Répartition selon les méthodes de réalisation des innovations

Figure N°13 : Répartition selon les méthodes de réalisation des innovations

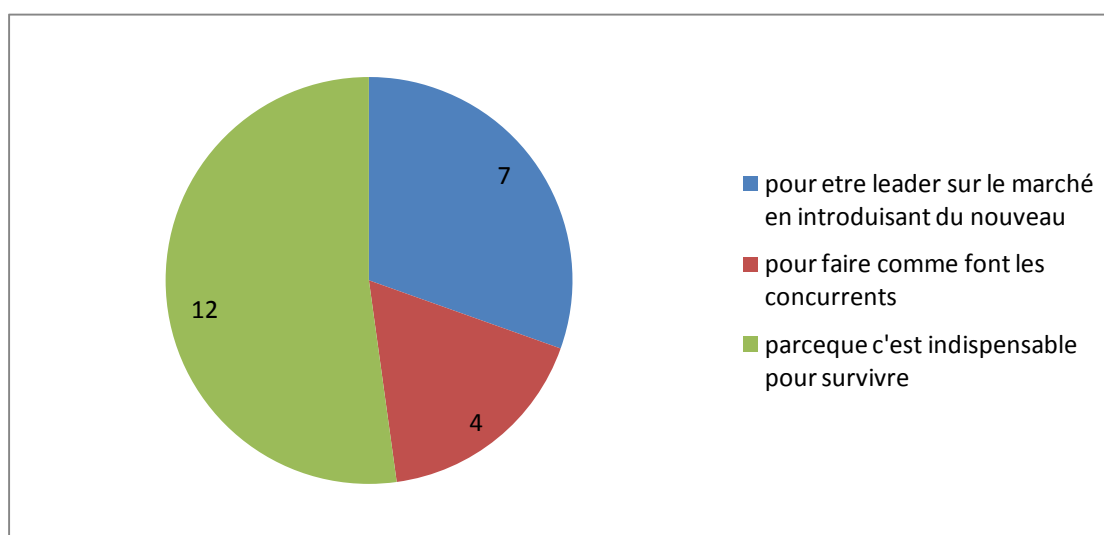


Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

La majorité des réponses obtenues des PME enquêtées, montre que la méthode de réalisation des innovations est basée sur les propres moyens de l'entreprise avec 15 réponses sur 21 réponses. Vient après le partenariat avec un industriel étranger avec 4 réponses, en partenariat avec des entreprises locales avec une réponse, et en partenariat avec une entreprise nationale avec une réponse.

### 3-1-16 : Répartition selon l'objectif de réalisation des innovations

Figure N°14 : Répartition selon l'objectif de réalisation des innovations



Source : réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

12 PME enquêtées disent faire des innovations parce que c'est indispensable pour survivre, 7 PME enquêtées disent faire des innovations pour être leader sur le

marché en introduisant du nouveau, et 4 PME enquêtées disent faire des innovations pour faire comme font les concurrents.

### 3-2 : Analyse et interprétation des résultats

Rappelons que la présente étude consiste à vérifier, dans le contexte des PME de la wilaya de Bejaïa, certaines hypothèses, émises au début de notre travail, concernent les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME.

#### 3-2-1 : Les déterminants à l'internationalisation des PME familiales de la wilaya de Bejaïa

Après une série de recherches, d'enquêtes et d'analyses, nous avons pu identifier les principaux déterminants de l'internationalisation des PME de la wilaya de Bejaïa, que nous avons résumé comme suit:

- La taille semble avoir d'une influence positivement sur l'activité des PME à l'international. En effet le nombre de PME moyennes qui exportent sont plus nombreuses (4/7), que le nombre des petites entreprises (2/7), et les TPE (1/7). On déduit que la taille est un élément déterminant à l'internationalisation. L'hypothèse selon laquelle la PME devient international une fois qu'elle a atteint une taille critique qui lui permet de dégager une offre excédentaire est vérifiée.
- Selon plusieurs auteurs, l'âge du propriétaire dirigeant a un impact significatif sur le fait que certaines entreprises exportent ou n'exportent pas. Plus de 88% des dirigeants des entreprises enquêtées ont dépassé les 35 ans, ce qui suppose une certaine maturité, alors que 11% seulement sont âgés de moins de 35 ans et ont réalisé des résultats positifs mais leurs entreprises n'exportent pas.
- 55,56% des dirigeants des entreprises enquêtées ont un niveau d'instruction universitaire. Ils sont nombreux à avoir appris leur métier ailleurs avant d'arriver dans leur entreprise.

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

---

- Les PME qui s'internationalise adopte une politique d'innovation afin d'offrir des produits distinctifs, selon cette hypothèse nous remarquons que les PME de notre échantillon ont réalisé différents types d'innovation. Par ailleurs certaines de ces PME (5/18) disposent d'un service de recherche et développement. Les résultats de notre étude montrent que les entreprises qui exportent sont deux fois plus innovantes que les PME domestiques, donc l'innovation est un facteur déterminant à l'international. Nos remarquons aussi que l'innovation est présente presque chez toutes les entreprises enquêtées, car c'est un facteur essentiel pour leur survie.

### **3-2-2 : Les obstacles à l'internationalisation des PME familiales de la wilaya de Bejaïa**

Cette analyse se fonde sur l'opinion directe des propriétaires dirigeants relative aux obstacles majeurs à l'internationalisation de leur entreprise. On les résume comme suite :

- L'accès au financement, notamment à moyen et à long terme, est l'un des principaux obstacles qui les bloquent dans leur développement. L'accès aux sources de financement est particulièrement difficile pour les PME qui ne disposent pas de garanties suffisantes, qui n'ont pas de références établies, ni d'historique de crédit. La totalité des PME enquêtées n'ont pas sollicité un crédit bancaire pour leurs opérations d'exportation, car la plupart des dirigeants des PME enquêtées se plaignent du coût trop élevé des crédits, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs. L'hypothèse selon laquelle l'obstacle majeur de développement des PME à l'échelle international est lié aux ressources financières et aux aides publiques est vérifiée.
- 60% des entreprises questionnées, trouvent qu'il y a un manque de moyens de couverture contre les risques. Les exportateurs jugent que le chiffre d'affaires qu'ils réalisent à l'export est assez faible pour recourir à la CAGEX, en plus du fait qu'il est reproché à la CAGEX d'assurer des opérations plutôt sans risque.



- L'obstacle lié au marché du travail, c'est-à-dire le manque de personnel qualifié (20% seulement font recours à l'embauche par qualification). D'autre part la majorité des propriétaires dirigeants préfèrent réserver les postes de confiance à leurs enfants ou à leurs proches.
- Le marché des PME enquêtées est avant tout national, ensuite, il est local et régional, et il est très rarement international. Les entreprises exportatrices sont de grandes tailles. Les PME non exportatrices considèrent le marché local comme suffisant pour leur activité.
- Les programmes d'appui des pouvoirs publics ne sont pas un déclencheur significatif ou une motivation à exporter, bien que ces aides puissent être considérées comme des facilitateurs. 40% des dirigeants enquêtées trouvent que les programmes d'appui des pouvoirs publics ne sont pas du tout satisfaisants.
- L'obstacle le plus fréquemment cité, dans les sept (07) PME internationalisées, est le coût élevé du processus d'internationalisation. Ces coûts peuvent inclure la réalisation d'une étude de marché à l'étranger, l'achat de services de conseil juridique, la traduction de documents, l'adaptation des produits aux marchés étrangers, les frais de déplacement, sans oublier un risque économique et financier très élevé.

### 3-2-3 : Quelques recommandations

Pour répondre à la question posée au début, nous essayons d'exposer quelques suggestions susceptibles d'améliorer le tissu des PME familiales algérienne à l'international :

- Sensibiliser les dirigeants sur l'importance de l'exportation ;
- Financer et donner de l'importance à la recherche et développement pour introduire de nouveaux produits, procédés et services ;

## Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa

---

- Renforcer la capacité financière des PME pour soutenir leur développement à l'international ;
- Lever les entraves à l'accès aux marchés extérieurs ;
- Améliorer l'esprit entrepreneurial des dirigeants de PME, et encourager les partenariats entre entreprises ;
- Améliorer l'image des PME, en mettant en exergue leur atouts, leur importance, etc. ;
- Accompagner les PME dans leur première phase de développement et les aider à détecter les marchés porteurs ;
- Améliorer la technologie de l'information et de la communication chez les PME dans le but de les rendre aptes à rivaliser sur des marchés étrangers ;
- La nécessité de former les dirigeants des PME à une culture de l'internationalisation.

### Conclusion

Au terme de ce chapitre, qui porte sur l'étude des déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales de la wilaya de Bejaïa, nous réalisons que les facteurs déterminants le succès à l'international est d'avoir une assise financière suffisante, et un potentiel d'innovation, et une taille critique. Cependant, les facteurs empêchant l'internationalisation sont en générale liés au manque d'accompagnement, à l'absence de certaines compétences, et aux contraintes financières.

Les propriétaires dirigeants doivent améliorer et développer certaines qualités, que ce soit managériales ou organisationnelles pour bien affronter les affaires internationales, comme avoir la connaissance des marchés étrangers et de leur culture, avoir une attitude favorable à l'exportation, etc.

Enfin, les résultats obtenus à partir de notre échantillon, nous ont permis de vérifier et de confirmer nos hypothèses posées au départ de notre travail.

## Conclusion général

---

Tout au long du présent travail, nous nous sommes attelées à identifier et à analyser les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales algérienne. Pour ce faire, une enquête de terrain a été réalisée sur un échantillon de PME de la wilaya de Bejaïa. Plusieurs résultats sont issus de notre étude réalisée à base d'un certain nombre d'hypothèses émises au départ. Ces dernières ont été tirées de la revue de littérature en la matière réalisée et développée dans le deuxième et le troisième chapitre. L'échantillon retenu à l'enquête a été, à son tour, déterminé après avoir passé en revue la situation des PME en Algérie, développée dans le quatrième chapitre.

L'analyse de ces résultats indique que le financement demeure l'obstacle le plus important pour un pourcentage élevé de PME, les dirigeants affirment avoir des difficultés à financer la mise en marché de leurs produits/services, les activités de recherche et développement, ce qui pourrait permettre de ramener à l'avant plan les considérations financières. L'importance de ces obstacles au développement des PME varie toutefois selon leur taille et leur taux d'innovation.

Considérant la fréquence des réponses obtenues et sachant que Bejaia est en Algérie le modèle type de territoire de l'entrepreneuriat au sens économique, les résultats obtenus ne peuvent pas être considérés comme représentatifs pour n'importe quelle entreprise et elles sont donc propres aux entreprises étudiées.

Le succès de la PME à l'international nécessite un ensemble de mesures, concernent, l'amélioration de la formation des entrepreneurs, esprit de prendre le risque, vision favorable à l'exportation, création d'un fonds de soutien conjoncturel destiné à encourager les PME à créer des innovations et à exporter, revoir le programme de mise à niveau des PME pour préparer les entreprises nationales à affronter la compétition internationale et à permettre la diversification des exportations algériennes.

Enfin est c'est le résultat le plus important, ce n'est pas parce qu'une PME est familiale qu'elle est présente ou non à l'international. Autrement dit, les PME familiales ont aussi leur atouts à l'international: le réseau du propriétaire-gérant, l'innovation, le partenariat, le vouloir se développer, les soutiens et facilitations publics, l'expérience et les compétences, la maturité et la prise de risque du gérant.

## 1. Ouvrages

- BARNES LB, HERSHON SA. (1985), « Transfert de pouvoir dans une entreprise familiale », *Havard Business Review*, 54 ;
- Bourguinat H. (1982), « Internationalisation et autonomie de décision », *Economica*, Paris ;
- BOUYACOUB A. (2004), « Les petites et moyennes entreprises en Algérie : quelle réalité ? ». Et « Entrepreneurs et PME, approches Algéro-françaises ». Edition L'harmattan ;
- Bussenault C, Pretet M. (1991), « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Vuibert ;
- DAVIS JA, TAGIURI R. (1982), « Bivalent attributes of the family firm », Santa Barbara, CA : Owner managed business institute;
- Georges Kalousis. (2013), « Bien gérer sa PMR », DUNOD, Paris ;
- HERMANN Simon. (1998), « Les champions cachés de la performance ». Dunod, Paris ;
- Jean Pierre D. (1997), « Stratège : Politique général de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris ;
- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat. (2010), « Les nouveaux défis de l'internationalisation ». 1<sup>er</sup> édition, Boeck ;
- Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat. (2010), « les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour les entreprises après la crise ? ». Edition de boeck. Paris ;
- Joffre P. (1994), « Comprendre la mondialisation de l'entreprise ». *Economica*, Paris ;
- JOSEE ST-Pierre, TREPANIER M, (2013), « créer et développer une PME dans une économie mondialisée ». Les presses de l'université de Québec. Edition MARQUIS, Canada;
- JULIEN PA, MARCHESNAY M. (1988), « La petite entreprise », Editions Vuibert ;
- JULIEN PA. (1994), « Les PME : bilan et perspectives », Paris, Ed Economica ;

## Bibliographie

---

- LARABI M. (2010), « La PME algérienne : rappels historiques », et « La PME algérienne et de défi de l'internationalisation : Expériences étrangères ». Edition L'harmattan ;
- Lemaire JP. (2003), « Stratégie d'internationalisation ». Dunod, Paris ;
- LOIS Stevenson. (2013), « Développement du secteur privé et des entreprises » favoriser la croissance au Moyen-Orient et en Afrique de nord, Edition ESKA ;
- Luc Darbonne. (2013), « La recette anti-crise des entreprises familiales », L'Entreprise, France ;
- PENROSE ET. (1959), « the theory of the growth of the firm ». New York, John Wiley & Sons, G.Hamel et C.K Prahalad(1991), « The core competence of the corporation », Harvard Business Review ;
- PHILIPPE J (1990), « Information et milieu économique, des ressources à mobiliser » dans « Stratégies internationales des PME », Editions Economica ;
- Reinhart W. Wettmann. (2012), « Le très envié Mittelstand allemand : Retour sur les raisons du succès des PME outre-Rhin », Friedrich-Ebert-Stiftung, Paris ;
- SALLENAVE JP. (1978), « Les PME face aux marchés étrangers », Les éditions d'organisation, Paris ;
- Si LEKHAL karim and all. (2013), « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives », », in Algerian Business Performance Review, n° 03 ;
- WITTERWULGHE R. (1998), « La PME : une entreprise humaine », Boeck université ;

## 2. Articles et rapports

- Alberto Bramanti, « Les PME à forte croissance en Italie: succès étonnants et désagréables surprises ». Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 14, n°3-4, 2001, Presses de l'Université du Québec 2002 ;
- Article L233-1 du Code de Commerce français ;
- Bruno Courault, « districts italiens et pme-systèmes Français comparaison n'est pas raison ». Edition la lettre, centre d'études de l'emploi, février 2000 ;
- Bulletin d'information statistique de la PME, n°23, 2013 ;

## Bibliographie

---

- Chetty S, C Campbell-Hunt, « Les voies de l'internationalisation parmi les petites - à des entreprises de taille moyenne: une approche globale par rapport à l'approche régionale ». European Journal of Marketing. 2003 ;
- D'IRIBARNE Alain : PME, innovation technologiques et compétitivité économique, Revue d'économie industrielle, n°01 Volume 38, 4<sup>ème</sup> trimestre 86 ;
- Elizabeth Gasiorowski-Denis, (2007), « La force économique des petites entreprises » ;
- Enquête CCIP-Médiamétrie (2008) ; AECM Séminaire sur l'internationalisation des PME (2008) ; Observatoire des PME européennes (2003) ;
- ÉRIC JASMIN « nouvelle économie et firmes multinationales les enjeux théoriques et analytiques: le paradigme éclectique ». Centre Études internationales et Mondialisation. Avril 2003 ;
- Étude Family Business France : « L'entreprise familiale, un modèle durable », Edition 2012 ;
- Examen de la documentation des preuves empiriques récentes sur la contribution des PME à la création d'emplois, 26 juillet 2013 ;
- FRANCK B, GAUSSENS O. (1992), « L'automatisation des PME : une étude économétrique ». Economie et prévision;
- Günter Verheugen. (2007), « Les PME : moteur de l'économie européenne ». Eurostat ;
- INSEE, enquête Outward Foreign Affiliates Statistics, OFATS, données 2011, hors secteur bancaire ; « L'Internationalisation des entreprises et l'économie française » ; données 2010 et 2011 ;
- INSEE, ESANE, données 2011, d'après données fiscales - hors secteurs agricole, financier et administrations publiques ; Les Entreprises en France 2014, données 2011 ;
- INSEE, Les Entreprises en France 2014 ; données 2011 ; entreprises marchandes non-agricoles, y compris activités financières et d'assurance ; chiffre d'affaires et chiffres d'affaires à l'export hors secteur financier ;
- Isabelle Bourgeois, René Lasserre : « Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation » ;

## Bibliographie

---

- La Commission européenne concernant la contribution essentielle des PME à la création d'emplois. L'étude est fondée sur une enquête menée fin 2010 auprès d'entreprises établies dans les 27 États membres de l'UE ;
- La commission européenne du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises. Confédération générale des petites et moyennes entreprises - définition permanente, Service de Documentation, 1983 ;
- LAURENCE BILLARD « Analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise ». Office des publications universitaires. 2006 ;
- Marc Chevallier, « PME allemandes: compétitivité sociale et humaine ». Alternatives Economiques n° 299, février 2011 ;
- OCDE (2005). Manuel d'Oslo : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique. Paris, Edition de l'OCDE ;
- PAPILLON (jean Claude): le rôle de la taille de la firme : spécificités des PME. Problème économiques N° 2.885 du 26/10/2005 ;
- Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entreprenariat 2005-ISBN ;
- Perspectives de l'OCDE sur les PME 2002
- Perspectives de l'OCDE sur les PME japonaise en 2002
- Rapport de Patrizio Bianchi, Lee M.Miller, Silvano Bertini : Clusters: l'expérience italienne et ses enseignements pour les pays émergents ;
- Rapports « Doing business » de la Banque mondiale (1994, 2002, 2004) ;
- REMOUCHE K, « Ces entreprises algériennes qui s'implantent à l'étranger ». LIBERTE 17/12/2014 ;
- Revue, les PME au Japon « en Japon économique », spécial n°53, 2001
- STERN MH: « A l'intérieur de l'entreprise familiale détenue », New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1986 ;
- TORRES.O « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de proximité dans leur stratégie de globalisation », 5<sup>ème</sup> conférence de l'association internationale en management stratégique. Paris France 2002 ;

## Bibliographie

---

### 3. Thèses

- Gérard CAZABAT. (2014), « internationalisation de la PE une nouvelle représentation organisationnelle ». Docteur en science de gestion;
- GHARBI Samia. (2011), « les PME/PMI en Algérie : état des lieux », N°238 ;
- KALIKA M. (1984), « Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique », Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1;
- Marjorie Lecerf : «Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation » Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, université de paris, 2006.

### 4. Sites internet

- <http://ec.europa.eu/eurostat>
- <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/>
- <http://www.alternatives-economiques.fr/pme-allemandes/>
- <http://www.edhec-family-business.fr/>
- <http://www.glossaire-international.com/>
- <http://www.insee.fr/>
- <http://www.iso.org>.
- <https://rea.revues.org/585>
- <https://www.afecreation.fr/cid142497/>
- [www.unido.org/userfiles/RussoF/Itexsum.pdf](http://www.unido.org/userfiles/RussoF/Itexsum.pdf)



## Annexe N°01

Annexe N°01 : Evolution des PME privées par commune

Secteurs d'activités		PME 3 <sup>eme</sup> trimestre 2013	Mouvements 4 <sup>eme</sup> trimestre 2013				Total de PME 4 <sup>eme</sup> trimestre 2013
			Création	Radiation	Réactivation	Ecart	
01	BEJAIA	5 509	209	03	13	219	5 728
02	AMIZOUR	438	16	01	03	18	456
03	FERAOUN	177	4	00	01	05	182
04	TAOURIRT IGHIL	52	2	00	00	02	54
05	CHELLATA	52	3	00	00	03	55
06	TAMOKRA	19	0	00	00	00	19
07	TIMZRIT	500	15	00	02	17	517
08	SOUK EL TENINE	378	8	00	02	10	388
09	M' CISNA	88	0	00	00	00	88
10	TINBDAR	51	1	00	00	01	52
11	TYCHI	322	9	00	00	09	331
12	SEMAOUN	252	8	00	00	08	260
13	KENDIRA	83	1	00	01	02	85
14	TIFRA	71	0	00	01	01	72
15	IGHRAM	98	6	00	00	06	104
16	AMALOU	139	2	00	00	02	141
17	IGHIL ALI	77	2	00	01	03	80
18	FENAIA ILMATEN	86	3	00	00	03	89
19	TOUDJA	95	3	00	00	03	98
20	DARGUINA	193	2	00	01	03	196
21	SIDI AYAD	52	1	00	00	01	53
22	AOKAS	354	12	00	01	13	367
23	BENI DJELLIL	152	3	00	00	03	155
24	ADEKAR	84	6	00	00	06	90
25	AKBOU	1 509	48	01	02	49	1 558
26	SEDDOUK	346	8	00	00	08	354

27	<b>TAZMALT</b>	662	29	00	00	29	691
28	<b>AIT REZZINE</b>	158	06	00	00	06	164
29	<b>CHEMINI</b>	157	05	00	01	06	163
30	<b>SOUK OUFLA</b>	133	05	00	00	05	138
31	<b>TASKRIOUT</b>	259	05	00	01	06	265
32	<b>TIBANE</b>	52	01	00	00	01	53
33	<b>TALA HAMZA</b>	194	07	00	01	08	202
34	<b>BARBACHA</b>	156	02	00	01	03	159
35	<b>BENI KSILA</b>	82	02	00	00	02	84
36	<b>IFRI OUZLEGUEN</b>	314	07	00	00	07	321
37	<b>BOUHAMZA</b>	102	02	00	00	02	104
38	<b>BENI MELIKECHE</b>	32	03	00	00	03	35
39	<b>SIDI AICHE</b>	479	05	00	00	05	484
40	<b>EL KSEUR</b>	630	14	00	06	20	650
41	<b>MELBOU</b>	158	05	00	01	06	164
42	<b>AKFADOU</b>	70	03	00	00	03	73
43	<b>EL FLAY</b>	89	05	00	00	05	94
44	<b>KERRATA</b>	498	10	00	01	11	509
45	<b>DRAA EL KAID</b>	228	08	00	03	11	239
46	<b>TAMRIDJET</b>	94	03	00	00	03	97
471	<b>AIT SMAIL</b>	167	04	00	00	04	171
48	<b>BOUKHLIFA</b>	75	03	00	00	03	78
49	<b>TIZI NBERBER</b>	80	01	00	00	01	81
50	<b>BENI MAUCHE</b>	83	07	00	00	07	90
51	<b>OUZGHIR</b>	339	11	00	01	12	351
52	<b>BOUDJELLIL</b>	129	03	00	00	03	132
<b>Total</b>		<b>16 597</b>	<b>528</b>	<b>05</b>	<b>44</b>	<b>567</b>	<b>17 167</b>

Source : Document récupérer au niveau de la wilaya de Bejaïa

## Annexe N°02

Annexe N°02 : Représente la balance commerciale de l'Algérie (2015/2015)

Valeurs en millions

	Janvier 2014		Janvier 2015		Evolution (%)
	Dinars	Dollars	Dinars	Dollars	
Importations	355 135	4 546	384 358	4 310	-5,19
Exportations	421 160	5 393	427 454	4 793	-11,13
Balance commerciale	66 025	847	43 096	483	
Taux de couverture (%)	119		111		

Source : Centre National de l'Informatique et des Statistiques (2015)

## Annexe N°03

Annexe N°03 : Représente les principaux produits exportés par l'Algérie

Désignation	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Part %	Evolution %
<b>Alimentation</b>	315	355	315	402	323	234	0,62	-27,55
<b>Produits bruts</b>	94	161	168	109	109	106	0,28	-2,75
<b>Demi-produits</b>	1056	1496	1527	1458	2121	1693	4,48	-20,18
<b>Biens d'équipements Agricoles</b>	1	-	1	-	2	1	-	-
<b>Biens d'équipements industriels</b>	30	35	32	28	16	18	0,05	12,5
<b>Biens de consommation non alimentaires</b>	30	15	19	17	11	11	0,03	-
<b>Total des exportations</b>	<b>57053</b>	<b>73489</b>	<b>71866</b>	<b>64974</b>	<b>6 886</b>	<b>2063</b>	<b>100</b>	<b>-39,91</b>

Source : CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes)

## Annexe N°04

Annexe N°04 : Représente les principaux produits importés par l'Algérie (En millions USD)

Groupe de produit	Janvier 2015		Janvier 2016		Evolution (%)
	Valeurs	Part %	Valeurs	Part %	
Biens alimentaires	937	21,14	629	16,53	-32,87
Biens destinés à l'outil de production	1 259	28,40	1 199	31,50	-4,77
Biens d'équipements	1 549	34,94	1 376	36,15	-11,17
Biens de consommation non alimentaires	688	15,52	602	15,82	-12,50
<b>Total</b>	<b>4 433</b>	<b>100</b>	<b>3 806</b>	<b>100</b>	<b>-14,14</b>

Source : Centre National de l'Information et des Statistiques, 2016

## Annexe N°05

Annexe N° 05 : Représente les principaux clients de l'Algérie

Pays	Valeur	Part (%)
Espagne	6 565	17.37
Italie	6 167	16.32
France	4 921	13.02
Grand Bretagne	2 883	7.63
Pays bas	2 281	6.04
Turquie	2 071	5.48
Etats unis d'Amérique	1 977	5.23
Brésil	1 393	3.69
Belgique	1 282	3.39
Portugal	1 009	2.67
Tunisie	856	2.27
Canada	748	1.98
REP de Corée	671	1.78
Maroc	667	1.77
Japon	602	1.59
<b>S/Total</b>	<b>34 093</b>	<b>90,22</b>
<b>Total</b>	<b>37 787</b>	<b>100</b>

Source : CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes)

## Annexe N° 06

*Université Abderrahmane Mira -Béjaïa-  
Faculté des sciences économiques, commerciales, et de gestion  
Département des sciences commerciales*

### *Questionnaire*

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master en Sciences commerciales option Finance et commerce international, intitulé : « Les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME familiales en Algérie : cas des PME de la wilaya de Bejaïa » , et dans l'objectif de comprendre et par la suite de proposer des solutions pour l'amélioration de présence de ces PME familiales à l'international, nous vous saurons très reconnaissants de bien vouloir accepter de remplir ce questionnaire destinés aux propriétaires-gérants de ces entreprises.

#### **Partie I : Identification de l'entreprise**

1. Quelle est la Dénomination de l'entreprise ? : .....
2. Quel est le lieu de localisation de l'entreprise ?.....
3. Quelle est la date de création de votre entreprise ? : .....
4. Quelle est la nature juridique de votre entreprise ?  
 Publique             Privée
5. Quel est la branche d'activité de votre entreprise ?
  - Industrie agroalimentaire
  - Textile-habillement-chaussure
  - Industrie pharmaceutique
  - Informatique-télécoms
  - Services aux entreprises
  - Edition-communication-multimédia
  - BTPH-matériaux de construction
  - Etudes et conseils
  - Machines-équipements-automobile
  - Services aux particuliers
  - Commerce-négoce-distribution
  - Bois-papier-carton-imprimerie
  - Electronique-électricité
  - Métallurgie-travail du métal
  - Autre (préciser) .....

6. Quel est le statut juridique de l'entreprise ?
- SNC
  - SARL
  - EURL
  - SPA
  - Entreprise individuelle
  - Entreprise familiale
7. Effectif permanent
- 1-9
  - 10-49
  - 50-250
8. Quel est l'estimation de votre capital social ?
- Moins de 1 000 000 DA
  - Entre 1 000 000 et 5 000 000 DA
  - Entre 5 000 000 et 10 000 000 DA
  - Plus de 10 000 000 DA
  - Autre.....
9. Comment le chiffre d'affaires évolue durant les trois dernières années?
- Très négativement
  - Négativement
  - Faiblement
  - Positivement
  - Très positivement
10. Quel est le marché de l'entreprise ?
- international
  - National
  - Régional
  - Local

## **Partie II : Identification du dirigeant/propriétaire**

### **1. Age**

- Entre 19 - 35 ans
- Entre 35 – 50 ans
- Plus de 50 ans

### **2. Niveau d'instruction**

- N'a pas fait du tout l'école
- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

3. Expérience professionnelle du fondateur de l'entreprise

- Ouvrier salarié
- Dirigeant ou cadre salarié d'une entreprise privée
- Dirigeant ou cadre salarié d'une entreprise publique
- Autre : .....

4. Comment cette idée de créer une entreprise est-elle née ?

- Depuis tout petit (e)
- Suite à mes études universitaires
- Suite à une formation antérieure
- Suite à une rencontre d'un entrepreneur
- Suite à des campagnes étatiques
- Suite à un état de chômage
- Suite à des discussions avec des membres de la famille
- Autre .....

5. Avez-vous suivi une formation dédiée aux créateurs d'entreprise ?

- Oui     Non

Si oui :

Dans quels domaines ?.....

Durant quelle période ? .....

Auprès de quel organisme ?.....

6. Votre entreprise a été :

- Créée
- Rachetée
- Héritée

### Partie III : facteurs internes de compétitivité de l'entreprise

1. Quelles sont les valeurs qui favorisent le succès d'un entrepreneur ?

- Savoir gérer
- Etre créatif
- Avoir l'intuition
- Etre relationnel
- Prise de risque
- Etre leadership
- Etre un bon chef
- Le sacrifice des membres de la famille
- Autre.....

2. Quelles sont les principales motivations qui permettent à un entrepreneur de mener son entreprise à la réussite ?
- Relever un défi
  - Réaliser un rêve
  - La recherche du pouvoir
  - La volonté de prendre le risque
  - L'indépendance et l'autonomie
  - Avoir une situation financière intéressante
  - L'exploitation d'un votre savoir-faire
  - Garder et agrandir un patrimoine familial
3. Quels sont vos objectifs visés ?
- La croissance
  - La survie
  - L'autonomie financière
  - La pérennité
  - Léguer en bon état l'entreprise à ses enfants
  - Créer des innovations
  - Le développement à l'international
4. Comment obtenez-vous l'information scientifique et technologique ?
- Par des revues et livres spécialisés
  - Par l'internet et des sites informatiques
  - Par des spécialistes
  - Par un système d'information public
  - Par des foires et expositions
  - Par le suivi des concurrents
  - Autre, citez : .....

#### **Partie IV : Internationalisation**

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

Oui     Non

2. Si oui :

- Quelles sont les principales raisons de la présence à l'international ?

- Marché
- Compétitivité
- Productivité
- Lois et réglementation
- Accès à d'autres technologies et savoir-faire
- Concurrence
- Autre .....



- Quelles sont les formes de cette présence ?
  - La commercialisation par l'exportation
  - La commercialisation par l'implantation d'une unité de commercialisation à l'étranger
  - Le partenariat avec une entreprise étrangère
  - La production et la vente à l'étranger
  - Autre .....
- Quels sont les partenaires qui vous accompagnent dans l'internationalisation ?
  - Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)
  - Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX)
  - La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)
  - Le couloir vert
  - Le programme OPTIMEXPORT
  - Autre.....
  - Aucun
- L'accompagnement de ces différents partenaires dans le processus de développement à l'international vous semble :
  - Tout à fait satisfaisant
  - Plutôt satisfaisant
  - Plutôt pas satisfaisant
  - Pas du tout satisfaisant
- Parmi les partenaires ci-après présentés, lesquels vous sont inconnus?
  - Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)
  - Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX)
  - La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)
  - Le couloir vert
  - Le programme OPTIMEXPORT
  - Aucun ne m'est inconnu
- Quelles contraintes principales rencontrez-vous dans votre développement à l'international?

3. Si votre entreprise n'a aucune forme de présence à l'international :

- Quelles en sont les principales raisons?

- Contexte économique difficile
- Mauvaise connaissance des marchés
- Contraintes financières
- Contraintes linguistiques et culturelles
- Manque d'accompagnement (Etat, Banques, autres partenaires...)
- Manque de certaines compétences
- Je n'en ai pas besoin d'être présent à l'international
- Autre

- Seriez-vous intéressé par un développement à l'international?

- Oui     Non

- Quelle en est la raison?

4. Parmi les propositions suivantes, laquelle/lesquelles définit (définissent) le mieux « L'internationalisation » ?

- Exportation de marchandises
- Disposer d'un fournisseur étranger
- Une coopération/ collaboration, alliance et réseaux avec l'étranger
- Les trois précédentes
- Je ne suis pas d'accord avec ces propositions
- Autre : .....

5. Pensez-vous être assez informé à propos des opportunités que peut offrir une internationalisation ?

- Oui
- Pas suffisamment
- Non
- Pas du tout

6. Selon vous, les mesures politiques prises à l'égard de l'internationalisation des PME Algériennes sont :

- Tout à fait satisfaisantes
- Plutôt satisfaisantes
- Plutôt pas satisfaisantes
- Pas du tout satisfaisantes
- Je ne sais pas

## Partie V : Exportation et innovation

1. Avez-vous déjà exporté ?  Oui  Non
2. Si vous avez répondu OUI :
  - Quelles sont les années de réalisation de vos opérations d'exportation ?  
.....
  - Quelles sont les sources de financement de vos exportations ? :
    - Emprunt bancaire
    - Capacités de financement internes
    - Aides de l'Etat
  - Quelle est la nature de vos premières opérations d'exportation effectuées ?
    - Exportation directe
    - Exportation indirecte
    - Associé
3. Disposez-vous d'un personnel spécialisé dans les activités d'exportation ?
  - Oui  Non
4. Les sources d'information sur les marchés internationaux ?
  - Veille commerciale de l'entreprise
  - Réseaux du dirigeant
  - Organismes publics
  - Aucun
  - Autre.....
5. Comment voyez-vous l'activité d'exportation ?
  - Très risquée
  - A risque maîtrisable
  - Non risquée
6. Disposez-vous d'un service recherche et développement ?
  - Oui  Non
7. Si OUI, quel est le nombre de personnes qui y travaillent ?.....
8. Quel est la part du chiffre d'affaires allouée à ce service (en moyenne) ?.....%
9. Avez-vous innové depuis la création de votre entreprise ?
  - Oui  Non
10. Si OUI, quel type d'innovation avez-vous réalisé ?
  - De produits
  - De procédés de production
  - De commercialisation
  - Les trois
11. De quoi s'agit-il (souvent) ?
  - Introduction d'un nouveau produit ou procédé
  - Amélioration de produits ou procédés déjà existants

**12. Combien d'innovations avez-vous réalisé durant les années suivantes ?**

2009.....2010.....2011.....2012.....  
2013.....2014.....2015.....

**13. Vos innovations avaient-elles un impact positif sur vos exportations ?**

Oui     Non

**14. Pourquoi réalisez-vous des innovations ?**

- Pour être leader sur le marché en introduisant du nouveau
- Pour faire comme font les concurrents
- Parce que c'est indispensable pour survivre

**15. Comment réalisez-vous l'innovation**

- En partenariat avec un centre de recherche
- En partenariat avec l'université
- En partenariat avec un industriel étranger
- En partenariat avec des entreprises locales
- En partenariat avec des entreprises nationales
- Par les propres moyens de l'entreprise

## **Partie VI : Relations territoriales de développement locales**

### **1. Formes de recrutement**

Vous recrutez selon :

- La compétence des candidats
- La confiance dans les candidats
- La compétence et la confiance

Vous recrutez en priorité :

- Les recommandés par des amis
- Les universitaire ou diplômés
- Ceux qui ont une expérience professionnelle

Dans votre recrutement, préférez-vous que le candidat soit ? :

De votre village ou quartier :     Oui     Non

De votre commune d'origine :     Oui     Non

De votre daïra d'origine :     Oui     Non

De votre wilaya d'origine :     Oui     Non

**2. Quel type de relations avez-vous avec l'université de Bejaia ?**

Sponsoriser des séminaires et colloques :  Oui  Non

Recrutement des étudiants :  Oui  Non

Contrat de recherche-développement avec quelques laboratoires de recherche :

Oui  Non

Utilisation des résultats de recherche des étudiants ayant préparé leur mémoire de fin d'études dans l'entreprise :  Oui  Non

**3. Quel type de relation avez-vous avec les autres entreprises de la wilaya de Bejaia ?**

Echange d'information :  Oui  Non

Echange de main-d'œuvre :  Oui  Non

Partage de moyens de distribution :  Oui  Non

Relations de sous-traitance :  Oui  Non

Partage de projets de recherche-développement :  Oui  Non

Réalisation de la production en commun :  Oui  Non

Autres, citez :.....

**4. Quel type d'aides bénéficiez-vous de la part des autorités locales (élus locaux APC et APC)**

Aide pour l'obtention d'informations utiles :  Oui  Non

Aide pour l'obtention d'un foncier industriel :  Oui  Non

Aide dans la recherche-développement :  Oui  Non

Aide par l'aménagement de la zone de localisation :  Oui  Non

**5. Quel type d'aides bénéficiez-vous de la part des autorités déconcentrées (Daïra, wilaya)**

Aide pour l'obtention d'informations utiles :  Oui  Non

Aide pour l'obtention d'un foncier industriel :  Oui  Non

Aide dans la recherche-développement :  Oui  Non

Aide par l'aménagement de la zone de localisation :  Oui  Non

**6. Quel type d'aides bénéficiez-vous de l'Etat ?**

Aide pour l'obtention d'informations utiles :  Oui  Non

Aide pour l'obtention d'un foncier industriel :  Oui  Non

Aide dans la recherche-développement :  Oui  Non

Aide par l'aménagement de la zone de localisation :  Oui  Non

Aide financière pour l'exportation :  Oui  Non

Aide informationnelle pour l'exportation :  Oui  Non

Exonération fiscal pour l'exportation :  Oui  Non

Assistance matérielle et humaine pour l'exportation :  Oui  Non

Aide financière pour l'innovation :  Oui  Non

Aide matérielle pour l'innovation :  Oui  Non

**Partie VII : avis utiles**

1. Quelles sont les difficultés liées à l'investissement ?

2. Quelles sont les difficultés de partenariat ?

3. Quelles sont les difficultés d'innovation ?

4. Quelles sont les difficultés d'exportation ?

5. Quelles sont les difficultés d'internationalisation ?

*Nous vous assurons la confidentialité et l'usage exclusivement scientifique de l'information obtenue, nous vous remercions vivement pour votre coopération pour la réussite de ce travail de recherche conçu à l'avantage de la recherche scientifique et du développement des PME de la wilaya de Bejaia.*

# Table des matières

---

<b>Remerciements</b> .....	I
<b>Dédicaces</b> .....	II
<b>Liste des abréviations</b> .....	III
<b>Liste des tableaux</b> .....	IV
<b>Liste des figures</b> .....	V
<b>Sommaire</b> .....	VI

<b>Introduction Générale</b> .....	1
------------------------------------	---

<b>Chapitre 01 : Les spécificités des PME</b> .....	5
---	---

<b>Section 01 : Définition de la PME</b> .....	5
--	---

1.1 Définition générale d'une PME .....	5
---	---

1.1.1 L'approche qualitative .....	5
------------------------------------	---

1.1.2 L'approche quantitative .....	6
-------------------------------------	---

1.2 Définition d'une PME familiale .....	7
--	---

1.2.1 La définition monocritère .....	8
---------------------------------------	---

1.2.2 La définition multicritère.....	8
---------------------------------------	---

<b>Section 02 : Limites des PME familiales</b> .....	9
--	---

2.1 Les caractéristiques des PME familiales.....	9
--	---

2.1.1 Une gestion centralisée .....	10
-------------------------------------	----

2.1.2 Une vision à long terme .....	10
-------------------------------------	----

2.1.2 Valeurs humaines centrales .....	11
--	----

2.1.3 Nombre restreint des employés .....	11
---	----

2.1.4 Systèmes d'information interne et externe simples .....	11
---	----

2.1.5 La division de travail .....	12
------------------------------------	----

2.2 Les avantages des PME .....	13
---------------------------------	----

2.2.1 Flexibilité et réactivité .....	13
---------------------------------------	----

2.2.2 L'innovation .....	13
--------------------------	----

2.2.3 Les niveaux hiérarchiques .....	14
---------------------------------------	----

2.2.4 Les dirigeants proches de des salariées .....	14
---	----

2.2.5 Proximité par rapport à la clientèle .....	14
--	----

2.3 Les inconvénients des PME .....	14
-------------------------------------	----

2.3.1 Des problèmes de financement .....	15
--	----



## Table des matières

2.3.2 Le manque de personnel qualifié .....	15
2.3.3 La faiblesse dans la commercialisation .....	15
2.3.4 Des problèmes d’approvisionnement en matière première .....	15
2.3.5 Des problèmes de production .....	16
<b>Section 03 : Les PME et le développement économique</b> .....	16
3.1 La place des PME dans l’économie .....	17
3.1.1 Les PME dans l’Union Européenne .....	17
3.1.2 Les PME dans l’économie Canadienne .....	18
3.1.3 Les PME dans l’économie Américaine .....	18
3.2 La contribution de la PME au développement économique .....	19
3.2.1 La création d’emplois .....	19
3.2.2 L’innovation .....	19
3.2.3 Le développement local .....	20
<b>Conclusion</b> .....	20
<b>Chapitre 02 : Les PME dans l’économie mondiale</b> Erreur ! défini.....	21
<b>Section 01: Exemple de quelques PME ayant réussi à l’international</b> .....	21
1.1 Les PME Allemandes .....	21
1.2 Les PME Françaises.....	23
1.3 Les PME Italiennes .....	25
1.4 Les PME Japonaises .....	26
<b>Section 02 : Les déterminants de la réussite</b> .....	28
2.1 Les déterminants de la réussite des PME Allemandes.....	28
2.2 Les déterminants de la réussite des PME Françaises.....	33
2.3 Les déterminants de la réussite des PME Italiennes .....	34
2.4 Les déterminants de la réussite des PME Japonaises.....	36
<b>Section 03: La comparaison des facteurs clés du succès des PME entre l’Allemagne, la France, l’Italie et le Japon</b> .....	38
3.1 Politique publique .....	38
3.2 Innovation, recherche et développement .....	39
3.3 Soutien financier .....	39
<b>Conclusion</b> .....	40
<b>Chapitre 03 : L’internationalisation des PME</b> .....	41
<b>Section 01 : Théories de l’internationalisation des PME</b> .....	41
1.1 Concept de l’internationalisation des l’entreprises .....	41
1.2 Présentation des théories d’internationalisation des PME .....	42

## Table des matières

---

1.2.1 La théorie de l'avantage spécifique ou monopolistique de Hymer .....	42
1.2.2 La théorie du cycle de vie d'un produit de Vernon .....	43
1.2.3 La théorie électrique de Dunning ou le paradigme OLI .....	44
1.2.4 La théorie des coûts de transactions de Williamson .....	46
1.2.5 L'internationalisation par étapes .....	47
1.2.5.1 L'approche behavioriste .....	47
1.2.5.2 L'approche par les compétences et les réseaux .....	48
<b>Section 02 : Les enjeux de l'internationalisation des PME .....</b>	<b>49</b>
2.1 Motivations de l'internationalisation des PME.....	49
2.2 Obstacles de l'internationalisation des PME .....	52
2.3 L'importance de l'internationalisation de la PME.....	54
2.3.1 Pour l'entreprise elle-même .....	54
2.3.2 Pour l'économie nationale .....	55
<b>Section 03 : Se développer à l'international .....</b>	<b>56</b>
3.1 Les modes de développement à l'international.....	56
3.1.1 Les stratégies sans engagement en capital.....	56
3.1.1.1 Les stratégies d'exportation.....	56
3.1.1.1.1 L'exportation directe .....	57
3.1.1.1.2 L'exportation indirecte .....	57
3.1.1.1.3 L'exportation concertée ou associée .....	57
3.1.1.2 Les stratégies d'accord .....	58
3.1.1.2.1 Les transferts internationaux de technologies .....	58
3.1.1.1.2 La licence .....	58
3.1.1.1.3 La franchise commerciale internationale .....	59
3.1.2 Les stratégies avec engagement en capital .....	59
3.1.2.1 Les alliances stratégiques .....	59
3.1.2.2 La co-entreprise ou joint-venture internationale .....	60
3.1.2.3 Les stratégies d'implantation à l'étranger .....	60
3.1.2.3.1 La succursale et le bureau de représentation .....	60
3.1.2.3.2 Création de filiale à l'étranger.....	61
3.1.2.3.3 Fusions /Acquisitions .....	61
3.2 Comment se lancer à l'international .....	61
3.2.1 Sélectionner les marchés étrangers (où).....	62
3.2.2 Le timing de l'entrée sur le marché.....	62
3.2.3 Stratégies d'internationalisation .....	63
3.2.3.1 La stratégie internationale .....	63
3.2.3.2 La stratégie multidomestique .....	63
3.2.3.3 La stratégie globale .....	64
3.2.3.4 La stratégie transnationale .....	64
3.3 Les déterminants à l'internationalisation des PME .....	65
3.3.1 Le propriétaire dirigeant.....	65
3.3.2 L'innovation .....	65

## Table des matières

3.3.3 Gestion des ressources humaines .....	66
3.3.4 La technologie .....	66
3.3.5 Les réseaux .....	67
3.3.6 La taille de l'entreprise .....	67
<b>Conclusion</b> .....	68
<b>Chapitre 04 : Les PME dans l'économie algérienne</b> .....	69
<b>Introduction</b> .....	69
<b>Section 01: La PME en Algérie : Etat des lieux</b> .....	69
1.1 Définition de la PME en Algérie .....	69
1.2. Evolution et développement .....	70
1.2.1 Aperçu historique .....	70
1.2.2 Etat des lieux des PME en Algérie .....	73
1.3 Caractéristiques du secteur des PME en Algérie .....	79
1.4 Le rôle des PME pour le développement économique algérien .....	80
1.4.1 La création d'emplois .....	80
1.4.2 La création de la valeur ajoutée .....	80
1.4.3 La participation à la distribution des revenus .....	81
<b>Section 02 : L'internationalisation des entreprises Algérienne</b> .....	81
2.1 Le commerce extérieur en Algérie .....	81
2.1.1 Tendances générales.....	81
2.1.2 Les importations .....	82
2.1.3 Les exportations .....	83
2.2 Les entreprises algériennes qui s'implantent à l'étranger.....	84
<b>Section 03 : PME exportatrice en Algérie</b> .....	85
3.1 Evolution des exportations en Algérie .....	85
3.2 Les principaux produits exportés .....	87
3.3 Principales destinations des exportations Algérienne .....	88
<b>Conclusion</b> .....	89
<b>Chapitre 05 : Les PME de la wilaya de Bejaïa</b> .....	90
<b>Section 01: Monographie des PME de la wilaya de Bejaïa</b> .....	90
1.1 Evolution des PME privées et de l'emploi dans la wilaya de Bejaïa .....	90
1.2 La répartition géographique des PME .....	91
1.3 Les principaux secteurs d'activités économiques .....	92
1.4 Les infrastructures de base .....	93
<b>Section 02: Présentation de l'échantillon et la méthode d'enquête</b> .....	95

## Table des matières

---

2.1 Présentation de l'échantillon .....	95
2.2 La méthode d'enquête .....	95
2.2.1 Déroulement de l'enquête .....	95
2.2.2 Le questionnaire .....	96
<b>Section 03: Présentation des résultats et de leur analyse .....</b>	<b>96</b>
3.1 Présentation des résultats .....	96
3.2 Analyse et interprétation des résultats .....	111
3.2.1 Les déterminants à l'internationalisation des PME familiales de la wilaya de Bejaïa .....	111
3.2.2 Les obstacles à l'internationalisation des PME familiales de la wilaya de Bejaïa .....	112
3.2.3 Quelques recommandations .....	113
<b>Conclusion .....</b>	<b>114</b>
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>115</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>116</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>120</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>135</b>

## **Résumé**

L'internationalisation des PME est un sujet de recherche qui a entraîné un grand nombre de travaux depuis plusieurs années étant donné, l'importance de ce phénomène sur la création d'emplois et le dynamisme économique. Or, malgré cet intérêt, il semble qu'on comprendre mal les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME Familiales.

Les PME sont très hétérogènes et leur croissance peut s'expliquer par des objectifs stratégiques différents. Après avoir présenté quelques PME dans le monde puis en Algérie plus particulièrement à travers leurs caractéristiques ainsi que leur domaine d'activité, ce mémoire a retracé les différents déterminants et obstacles à l'internationalisation des PME Familiales.

Une enquête sur le terrain dans la région de Bejaïa, a été effectuée, dans le but d'étudier les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME Familiales algérienne. Les résultats obtenus suggèrent ainsi que les déterminants et les obstacles à l'internationalisation des PME Familiales dépendent de la complémentarité et la combinaison de l'ensemble des facteurs internes et externes réunies. La majorité de ces facteurs sont universel.

**Mots clé :** Internationalisation, PME, familiale, Bejaïa, Algérie.

## **Summary**

The internationalization of SMEs is a research topic that has led many to work for several years given the importance of this on creating jobs and economic dynamism. Yet despite this interest, we seem to misunderstand the determinants and barriers to internationalization of Family SMEs.

SMEs are very diverse and their growth can be explained by the different strategic objectives. After presenting some SMEs worldwide in Algeria and especially through their characteristics and their activities, this paper outlined the various determinants and barriers to internationalization of Family SMEs.

A field survey in the Bejaia region was carried out in order to study the determinants and barriers to internationalization of the Algerian Family SMEs. The results thus suggest that the determinants and determinants obstacles and barriers to internationalization of Family SMEs complementary and the combination of all internal and external factors combined. Most of these factors are universal.

**Keywords:** Internationalization, SMEs, family, Bejaia, Algeria.