

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**



**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences Economiques**

**THESE DE DOCTORAT ÈS**  
**SCIENCES ÉCONOMIQUES**

**THÈME**

**L'internationalisation des entreprises  
algériennes : motivations et contraintes**

**Présentée par : Melle ARROUCHE Nacera**

**Devant le jury composé de :**

**Présidente : Mme. MATMAR Dalila, Professeure, Université de Tizi-Ouzou.**

**Rapporteur : M. CHITTI Mohand, Maître de Conférences « A », Université de Béjaia.**

**Examineurs : M. GUENDOUDI Brahim, Professeur, Université de Tizi-Ouzou.**

**M. BIA Chabane, Professeur, Université de Tizi-Ouzou.**

**M. BOUKRIF Moussa, Professeur, Université de Bejaia.**

**M. HAMMOUTENE Ali, Professeur, HEC, Koléa.**

**Date de soutenance: 22 février 2020.**

*À mes parents, mes frères et sœurs.*

## Remerciements

La réalisation de cette thèse a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et ma sincère reconnaissance à M. Mohand CHITTI, qui, pour son encadrement, ses suggestions et ses précieux conseils qu'il m'a prodigués tout au long des années de thèse.

Je tiens également à remercier les Professeurs Dalila Matmar, Brahim GUENDOUZI, Chabane BIA, Moussa BOUKRIF et Ali HAMMOUTENE pour avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Mes vifs remerciements vont aux enseignants et chercheurs pour leurs précieuses idées et qui m'ont fait bénéficier de leurs connaissances, conseils et de leurs critiques constructives, dont M. Mohand-Ouamar Oussalem, Mme Nouara Boukrif, M. Said Souam, M. Messaoud Zouikri, Mme Ndèye Penda SOKHNA.

J'aimerais adresser un remerciement particulier à tous les responsables et aux cadres d'entreprises et ceux des organismes qui m'ont accueillie au sein de leurs établissements et qui ont accepté de répondre au questionnaire de notre étude.

Mes remerciements vont aussi aux personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

## Sommaire

|  |     |
|--|-----|
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....   | 1   |
| <b>CHAPITRE I : MONDIALISATION ET ÉVOLUTION DE L'ESPACE INTERNATIONAL DES ENTREPRISES</b>  |     |
| Introduction.....  | 11  |
| 1. La mondialisation : définitions et formes .....   | 11  |
| 2. Le commerce international et la mondialisation.....   | 23  |
| 3. L'adaptation des entreprises à l'accélération de la mondialisation et à l'évolution de leur environnement international.....                | 30  |
| Conclusion .....   | 53  |
| <b>CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE THÉORIQUE ET EMPIRIQUE SUR L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES</b>                                 |     |
| Introduction.....  | 55  |
| 1. L'internationalisation des entreprises : définitions et dimensions d'un processus multidimensionnel .....                                   | 56  |
| 2. L'internationalisation des entreprises : revue de la littérature.....   | 61  |
| 3.Revue de la littérature sur les motivations et les contraintes à l'internationalisation des entreprises .....                                | 83  |
| Conclusion .....   | 99  |
| <b>CHAPITRE III : LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LE SOUTIEN À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES</b>  |     |
| Introduction.....  | 101 |
| 1. L'accompagnement des entreprises à l'international : revue de la littérature.....   | 102 |
| 2. Le rôle de l'environnement externe dans la promotion des activités internationales des entreprises .....                                    | 109 |
| 3. La politique de soutien à l'internationalisation des entreprises algériennes : les éléments d'analyse .....                                 | 114 |
| Conclusion .....   | 139 |
| <b>CHAPITRE IV : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE, ANALYSE DESCRIPTIVE DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON ET DE LEUR PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION</b> |     |
| Introduction.....  | 141 |
| 1. Le cadre méthodologique de la recherche .....   | 141 |
| 2. Analyse descriptive des entreprises enquêtées.....  | 158 |
| 3. Analyse descriptive du processus d'internationalisation des entreprises étudiées .....  | 169 |
| Conclusion .....   | 177 |

## **CHAPITRE V : ÉTUDE EMPIRIQUE DES MOTIVATIONS ET DES CONTRAINTES À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES**

|  |            |
|--|------------|
| Introduction.....  | 179        |
| 1. Identification et étude des motivations et des contraintes d'internationalisation en amont..                  | 179        |
| 2. Identification et étude des motivations et contraintes de l'internationalisation à travers l'exportation..... | 189        |
| 3. Analyse descriptive des autres formes d'internationalisation adoptées par les entreprises enquêtées.....      | 216        |
| Conclusion et recommandations .....  | 220        |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>   | <b>223</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>   | <b>235</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>   | <b>253</b> |
| <b>TABLE DES MATIERES.....</b>   | <b>271</b> |
| <b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>  | <b>277</b> |
| <b>LISTE DES FIGURES.....</b>  | <b>277</b> |
| <b>RESUME</b>  |            |

## Liste des abréviations

---

**ACM** : Analyse des Composantes Multiple.

**AHK** : Chambre algéro-allemande de Commerce et d'Industrie.

**ALGEX** : Agence nationale de promotion du commerce extérieur.

**ANEXAL** : Association Nationale des Exportateurs Algériens.

**AMI** : Accord Multilatéral sur l'Investissement.

**ANOVA** : Analyse de la variance.

**BM** : Banque Mondiale.

**CACI** : Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie.

**CAGEX** : Compagnie algérienne d'Assurances et de Garanties des Exportations.

**CMC** : Conseil de la Monnaie et du Crédit.

**CNIS** : Centre National de l'informatique et des Statistiques.

**DIPP** : décomposition internationale des processus productifs.

**DIT** : Division Internationale du Travail.

**EHH** : Exportations Hors Hydrocarbures.

**FCE** : Forum de Chefs d'Entreprises.

**FMI** : Fonds Monétaire International.

**FSPE** : Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations.

**GATS**: General Agreement on Trade in Services.

**GATT**: General Agreement on Tariffs and Trade.

**IBS** : Impôt sur les Bénéfices des Sociétés.

**IDE** : Investissement Directe Etranger.

**LPI** : Logistics performance index.

**NSI** : Nouvelle Stratégie Industrielle.

**ONS** : Office National des Statistiques.

**PDEM** : Pays Développés à Économie de Marché.

**PIB** : Produit Intérieur Brut.

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise.

**R&D** : Recherche et Développement.

**SAFEX** : Société Algérienne des Foires et Exportations.

**SIG** : Signification.

**TAP** : Taxe sur l'Activité Professionnelle.

**TRIM**: Trade-Related Investment Measures.

**TRIP**: Trade-Related Intellectual Property rights Agreement.

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

**VF** : Versement Forfaitaire.

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

Dans un environnement commercial mondialisé où les échanges suivent un rythme exponentiel, la notion de compétitivité internationale a gagné en importance et s'est avérée un indicateur clé de réussite pour les entreprises. Aussi, l'accélération de la mondialisation au cours de ces dernières années a modifié de façon radicale les marchés et les conditions d'opération dans les milieux d'affaires, imposant ou facilitant l'engagement international d'un grand nombre d'entreprises notamment les PME. Ce dernier peut prendre des formes différentes selon les capacités, les compétences, les ressources, mais aussi les objectifs de l'entreprise. Cependant, il faut souligner que dans un tel contexte, les entreprises saisissent de plus en plus d'opportunités pour s'adapter à l'évolution de l'environnement international et cela, en développant différentes activités à l'étranger. A cet effet, l'internationalisation ne doit pas continuer à être traitée au travers d'un unique prisme : celui des exportations.

Certains travaux consacrés à l'analyse du comportement des entreprises face aux activités internationales, montrent la nécessité d'une vision plus large de l'internationalisation (Fletcher, 1996, Luostarinen et Hellman, 1995). Cette dernière inclut les flux internationaux de marchandises à travers les opérations d'import-export, le recours des entreprises aux technologies qui proviennent des pays étrangers, la sous-traitance d'une partie de leur activité, les collaborations avec les partenaires internationaux, l'établissement d'une filiale ou bien encore l'adoption d'une autre forme d'investissement direct étranger.

C'est dans cette optique que nous nous inscrivons pour aborder tout au long de cette thèse, la problématique de l'internationalisation des entreprises algériennes et leur comportement face à l'intensification de la concurrence sur leur marché national. Cette dernière ne cesse de s'accroître, en raison de l'ouverture accrue des frontières aux produits étrangers, en particulier européens, qui se caractérisent par une qualité supérieure. Néanmoins, cela n'exclut pas la possibilité pour les entreprises de tirer profit de cette ouverture, en accédant à des biens intermédiaires plus sophistiqués qui renforcent leur productivité, et en s'adressant à un marché plus vaste.

Il est aussi important pour ces entreprises de connaître les ressources et les compétences internationales requises, afin de leur apporter le soutien approprié dans le cadre de leur internationalisation.

Ainsi, les politiques publiques visant à stimuler l'internationalisation des PME devraient être instaurées pour atteindre des cibles stratégiques plus précises, en prenant en compte les différents comportements des entreprises.

### ***Intérêt de la thèse***

Dans un contexte peu favorable rappelant les vulnérabilités de l'économie algérienne qui peine à réussir sa diversification, en se dotant des entreprises performantes, il nous paraît urgent de s'interroger sur les stratégies et les politiques à adopter, afin de desserrer la contrainte externe dont souffre profondément l'économie du pays.

Une meilleure compréhension et connaissance des éléments explicatifs des comportements des entreprises algériennes à international, notamment dans un contexte d'ouverture commerciale accrue, est le principal intérêt de notre thèse. Par ailleurs, notre motivation est d'apporter un éclairage utile sur le degré d'engagement international des entreprises algériennes et leur attitude de pénétration des marchés étrangers. Cela nous permettra de mieux saisir la problématique de l'internationalisation de ces entreprises et leur intégration aux échanges internationaux. Une problématique dont la résolution pourrait contribuer à inverser la situation économique de l'Algérie, d'autant plus que cette dernière est fortement fragilisée par sa forte dépendance à l'égard d'un seul secteur créateur de richesse. Nous tenterons donc à travers cette thématique, de traiter une question qui demeure toujours d'actualité.

En outre, l'intérêt théorique de notre travail est de contribuer à créer des significations contextuelles permettant d'évaluer la robustesse des théories dominantes (Koksal et Kettaneh, 2011), en testant des concepts dans un contexte économique, politique, culturel et institutionnel spécifique.

### ***Objectifs et problématique de la recherche***

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier l'internationalisation des entreprises algériennes en se basant, d'une part, sur la littérature consacrée à ce processus, et d'autre part, sur les travaux portant sur l'identification et la classification des facteurs qui motivent ou au contraire inhibent ce dernier.

La rareté des travaux qui sont consacrés à l'étude des activités internationales des entreprises algériennes suscite l'intérêt d'effectuer des recherches dans ce domaine. Cela est

d'autant plus important que l'étude des motivations et des difficultés d'internationalisation, est liée aux conditions spécifiques du contexte et de l'environnement qui peuvent faciliter ou empêcher le développement international des entreprises (Jalali, 2012).

Notre recherche s'inscrit dans cette optique et tentera d'identifier, à la lumière de la littérature existante, les facteurs de motivation et les obstacles à l'internationalisation des entreprises nationales. Ces dernières évoluent dans une économie fortement dépendante des exportations d'hydrocarbures. Il est donc important de s'intéresser aux comportements internationaux de ces entreprises, y compris les PME, dont la promotion est une option servant la diversification des sources de croissance hors hydrocarbures. Raison pour laquelle, il est nécessaire d'apprécier leur internationalisation et les facteurs qui influencent cette décision.

A partir des éléments précédents, nous formulons la problématique centrale de notre recherche comme suit :

***Quelles sont les motivations et les contraintes perçues par les entreprises algériennes dans le cadre de leur processus d'internationalisation ?***

Sur la base de ce questionnement, nous tenterons de :

1. déterminer les motivations de l'internationalisation des entreprises algériennes.
2. déterminer les facteurs qui entravent les entreprises algériennes dans chacune des étapes de leur processus d'internationalisation.
3. vérifier si les dispositifs de soutien à l'internationalisation sont perçus par les entreprises algériennes comme suffisants et facilitateurs. Il s'agit également de montrer le rôle de l'appui des pouvoirs publics au développement international de ces entreprises.
4. comparer les apports des travaux précédents issus des contextes différents avec les résultats de notre recherche et ce, en faisant ressortir des recommandations susceptibles de contribuer à l'internationalisation des entreprises algériennes.

Ainsi, pour apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons formulé nos hypothèses à partir de notre revue de la littérature théorique et empirique sur les motivations et les obstacles à l'internationalisation des entreprises.

### ***Les hypothèses de la recherche***

Les entreprises algériennes évoluent dans un contexte qui connaît une mutation profonde mais inachevée, en passant d'une économie administrée à une économie de marché plus ouverte qui s'inscrit dans les grandes transformations de l'économie mondiale. La transformation de l'économie nationale est axée sur la concurrence qui devient de plus en plus rude, la compétitivité internationale ainsi que la recherche d'une meilleure valorisation des ressources et des savoir-faire. Par ailleurs, dans un tel contexte, ces entreprises sont davantage incitées ou poussées à s'internationaliser et à adopter le mode de présence qui leur est plus approprié et qui répond le mieux à leurs propres motivations. En ce sens, l'internationalisation des entreprises algériennes, quelle que soit sa forme, est déclenchée par un facteur ou des facteurs de motivation.

La perception des motivations est une condition nécessaire au déclenchement et au maintien de l'engagement international de l'entreprise (Duval, 2015).

Ces observations nous permettent de formuler la première hypothèse que nous chercherons à vérifier :

***H1 : L'engagement des entreprises algériennes sur les marchés étrangers est expliqué par la perception des différentes motivations liées à l'internationalisation.***

Bien que les marchés internationaux recèlent de nombreuses opportunités, beaucoup d'entreprises éprouvent des difficultés qui les empêchent de se développer sur ces marchés. A ce sujet, plusieurs auteurs ont montré l'existence du lien entre la perception des contraintes liées à l'internationalisation et la croissance des entreprises sur les marchés étrangers (Julian et Ahmed, 2005).

La perception de ces contraintes a un impact non négligeable sur la démarche et le processus de l'internationalisation de l'entreprise. Il faudrait donc en tenir compte puisque nous cherchons à comprendre pourquoi les entreprises algériennes tardent à assoir une position durable sur les marchés internationaux.

A l'export, Zou et Stan (1998) soulignent que la perception des barrières est l'un des facteurs essentiels qui influencent la décision non seulement de commencer mais également de maintenir ou d'augmenter l'engagement de l'entreprise à l'export.

Quelle que soit l'approche adoptée par l'entreprise pour internationaliser ses activités, celle-ci sera toujours confrontée à des difficultés (Duval, 2015). Ces difficultés peuvent être internes, elles révèlent le déphasage entre les pratiques managériales et de gestion des entreprises avec les exigences de l'internationalisation. Ces contraintes d'origine interne sont liées aux ressources, au management, au marketing, aux informations et aux connaissances (Leonidou, 2004, Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz, 2008, Kahiya, 2013).

Cela nous conduit à formuler la deuxième hypothèse de notre recherche :

***H2 : Le faible engagement international des entreprises algériennes est expliqué par les contraintes internes perçues comme étant des facteurs de blocage importants.***

Toutefois, des facteurs externes sont également susceptibles d'affecter les résultats à l'exportation (Cavusgil et Zou, 1994). En effet, comme les contraintes internes, les contraintes externes, peuvent influencer le dirigeant ou l'équipe dirigeante dans l'élaboration du processus d'internationalisation (Duval, 2015).

Certains auteurs mentionnent les contraintes liées à l'intensité de la concurrence sur les marchés d'exportation (Ramaswami et Yang, 1990). D'autres ont recensé les facteurs de blocage suivants : la normalisation et l'homologation du produit, les barrières sanitaires et phytosanitaires, les coûts de transport élevés ainsi que la documentation et les démarches requises pour l'activité d'exportation (Katsikeas et Morgan, 1994, Azzi Da Silva et Da Rocha, 2001). Aussi, le manque d'un réseau extérieur des banques, les difficultés logistiques, les exigences bureaucratiques du pays d'origine (Azzi Da Silva et Da Rocha, 2001), ainsi que l'absence ou le manque d'aide et d'assistance publiques (Julian et Ahmed, 2005), sont autant de contraintes à l'export.

Aussi, concernant ces contraintes externes, Kahiya (2013) distingue celles liées au pays d'origine présentant d'importants obstacles aux niveaux structurels et institutionnels, celles relatives au pays visé et/ou celles liées au secteur et à l'industrie. St-Pierre *et al.*, (2017, p.5) soutiennent ces propos, en soulignant que les contraintes exogènes peuvent être liées au pays vers lequel elle dirige ses activités, mais aussi au pays sur lequel elle se situe.

De même, l'entreprise qui souhaite pénétrer les marchés étrangers à travers l'investissement fait face à de nombreuses contraintes. Il s'agit, entre autres, du système

bancaire qui n'est pas assez développé et de la réglementation restrictive (Maeseneire et Claeys, 2011).

D'où la troisième hypothèse de notre recherche que nous formulons ainsi :

**H3 : *Le faible engagement des entreprises algériennes et le retard dans l'avancement du processus d'internationalisation sont expliqués par les contraintes externes perçues comme étant des facteurs de blocage importants.***

### ***L'approche méthodologique de la recherche***

Notre thèse s'insère dans une posture hypothético-déductive visant à confronter certaines propositions théoriques au terrain et au contexte dans lequel évoluent les entreprises algériennes. L'approche positiviste est penchée vers la recherche d'explication, des causes, et des relations entre les lois. Le positivisme est selon Saoueder *et al.*, (2009), une position épistémologique qui fonctionne avec une réalité sociale observable et qui met l'accent sur une méthodologie hautement structurée afin de faciliter sa transposition et/ou sa réplication. L'auteur ajoute que, méthodologiquement, le positivisme permet de mesurer les variables liées aux phénomènes sociaux et ce, en recourant aussi bien aux méthodes quantitatives que qualitatives (Saoueder *et al.*, 2009).

Toutefois, notre démarche méthodologique inclut l'étape d'une recherche qualitative consistant en l'exploration de notre sujet et ce, grâce aux différents documents et publications qui décrivent le comportement international des entreprises et identifient les motivations et les contraintes du processus d'internationalisation notamment, dans le contexte des pays en développement (Gibiat, 1994, Katsikeas, 1996, Leonidou, 2004, Le et Luong, 2009). Banerjee et Morley (2013) soulignent que, la recherche qualitative en gestion souvent considérée pour sa contribution descriptive ou exploratoire, demeure une stratégie puissante pour réduire l'écart entre la théorie et la pratique, qui est encore important aujourd'hui.

L'élaboration d'un questionnaire d'enquête sur le terrain est notre principal outil de recueil de données auprès des acteurs sélectionnés. Il comprend plusieurs questions et items qui permettent une opérationnalisation des concepts relatifs à notre sujet d'étude. Ces items sont construits à partir des propositions issues de la revue de la littérature relative au processus de l'internationalisation des entreprises.

### ***Cadre conceptuel de la thèse***

Avant d'élaborer notre schéma conceptuel, nous rappelons que l'**internationalisation** est perçue et définie ici, comme un processus par lequel l'entreprise augmente progressivement son implication et son engagement sur les marchés étrangers (Johanson et Vahlne, 1977, Welch et Luostarinen, 1988). Toutefois, il nous paraît important d'intégrer et de prendre en compte les activités réalisées en amont du processus. Basly (2005) souligne que de nombreux auteurs ont mis en exergue l'importance des processus en amont notamment de l'importation. A ce sujet, Welch *et alii.* (2001) ont montré le rôle des activités en amont qui mènent directement ou indirectement à la réalisation et au développement des activités internationales en aval du processus. C'est pourquoi, nous recourons à la notion de mode d'opération reprise par Luostarinen et Hellman (1995), pour décrire le processus d'internationalisation des entreprises algériennes. Cela nous semble indispensable étant donné que ces dernières demeurent dépendantes des approvisionnements sur les marchés étrangers.

Concernant les opérations en aval du processus d'internationalisation, nous mobiliserons également l'approche fondée sur le **mode d'entrée** (Dunning, 1988, Luostarinen, 1994) adopté pour pénétrer les marchés étrangers. Cette approche est intéressante pour vérifier et comprendre dans quelle mesure les entreprises avancent-elles dans ce processus en passant d'un mode moins impliquant à un mode plus impliquant. En outre, cette optique nous renseignera sur le processus dans sa globalité en incluant les opérations en amont, elle nous permettra également d'apprécier le degré d'avancement dans ce processus, si les entreprises mettent beaucoup de temps à passer d'une étape à une autre et si le processus est progressif (Johanson et Vahlne, 1977).

Nous mettrons évidemment dans le cadre de notre recherche l'accent sur les notions des **motivations/stimuli** et des **contraintes/barrières** à l'internationalisation. La littérature sur les motivations et les contraintes à l'internationalisation n'est pas très développée (Duval, 2015). Pour l'étape de l'importation, il n'existe qu'un nombre limité de travaux ayant identifié les facteurs qui motivent l'entreprise à s'approvisionner sur les marchés étrangers (Min et Galle, 1991, St-Pierre *et alii.*, 2011). Concernant le mode de l'investissement direct à l'étranger (IDE), les travaux de Dunning (1994), de Hymer (1960) et de Wells (1983) seront exposés.

Aussi, nous recourons davantage aux travaux consacrés à l'étape d'exportation en particulier ceux de Bilkey (1978), Katsikeas, (1996), Leonidou (1998, 2004), Leonidou *et alii.*,

(2007), qui ont recensé les stimuli c'est-à-dire les facteurs qui motivent l'entreprise à procéder à l'internationalisation. Selon Leonidou *et ali.*, (2007, p.737) : « les stimuli à l'exportation, également appelés motivations, incitations, font référence à tous les facteurs déclenchant la décision de l'entreprise à lancer ou à développer les activités d'exportation ». La motivation regroupe donc les motifs ou les facteurs déterminants qui entraînent, orientent et dynamisent un comportement pour réaliser une activité.

Nous tenons à souligner qu'il est difficile de distinguer clairement les notions de contraintes et barrières. C'est pour cela que nous les utilisons simultanément dans notre étude. D'ailleurs, les « *barrières à l'exportation* » sont parfois désignées dans la littérature par d'autres vocables tels qu' « *obstacles* », « *contraintes* ».

Dans le cadre de notre travail, la notion de barrière est reprise dans le sens développé par Leonidou (2004, p. 281) car elle « regroupe des contraintes attitudinales, structurelles, opérationnelles, ainsi que les autres contraintes qui entravent la capacité de l'entreprise à initier, développer ou soutenir des opérations internationales. »

Nous allons nous référer aux principaux travaux qui ont identifié les difficultés et les **obstacles à l'exportation** (Bilkey et Tesar, 1977, Leonidou, 2004, Mursali, 2012), afin de déterminer une échelle d'items que nous soumettrons aux entreprises concernées par notre étude empirique.

### ***Plan de la recherche***

La thèse est structurée en cinq chapitres :

- **Le premier chapitre** présentera les théories du commerce international, le phénomène de la mondialisation et les effets de son accélération ainsi que l'évolution de l'environnement international des entreprises. Ces éléments sont importants à rappeler étant donné que notre recherche s'inscrit dans une analyse microéconomique de la mondialisation et du commerce international. Ainsi, sera mise en évidence la nécessité pour l'entreprise de développer des réponses stratégiques adéquates pour rester pérenne et se développer dans un environnement en constante évolution.

- **Le deuxième chapitre** sera consacré à l'internationalisation des entreprises en faisant appel à la littérature théorique et empirique qui porte sur la description de ce processus, tout en

mettant l'accent sur les motivations identifiées, mais également les difficultés qui entravent les entreprises dans chacune des étapes du processus.

- Dans **le troisième chapitre**, nous exposerons d'abord les travaux ayant montré le rôle des politiques publiques et des programmes d'appui au développement international des entreprises, ainsi que les travaux qui ont mis en exergue, l'importance de l'environnement qui facilite le déploiement des acteurs nationaux sur les marchés étrangers. Nous présenterons ensuite les statistiques relatives au commerce extérieur algérien, qui témoignent de la faiblesse des exportations hors hydrocarbures. Nous indiquerons également, les contraintes liées à l'internationalisation des entreprises algériennes, soulevées dans les études antérieures, et ce, en dépit des dispositifs d'appui mis en place par les pouvoirs publics.

- **Le quatrième chapitre** de la thèse servira à présenter l'approche méthodologique de notre étude sur le terrain avec la mise en avant de l'outil de la collecte des données. Ils seront aussi présentés et analysés les résultats relatifs aux caractéristiques des entreprises et leur processus d'internationalisation.

- Enfin, **le cinquième chapitre** sera réservé à l'étude empirique des comportements des entreprises enquêtées, en étudiant leurs motivations et les contraintes auxquelles elles font face pendant leur processus d'internationalisation.

## **CHAPITRE I**

---

# **MONDIALISATION ET ÉVOLUTION DE L'ESPACE INTERNATIONAL DES ENTREPRISES**

---

## **Introduction**

Dans un contexte d'accélération du processus de mondialisation, d'ouverture commerciale et de libéralisation des échanges internationaux, de nombreuses opportunités se présentent aux entreprises. Ces dernières peuvent alors accéder aux marchés étrangers pour vendre leurs produits ou pour s'y installer dans le but de tirer profit des conditions de production plus avantageuses. Ces stratégies de présence à l'international dépendent de la capacité des entreprises à répondre aux défis de la mondialisation (Crozet et Fontagné, 2010). En effet, la mondialisation implique que les entreprises de différents pays entrent en concurrence sur les marchés nationaux et internationaux, et chacune d'elles se trouve donc motivée ou contrainte d'adapter sa stratégie de croissance, ce qui permet d'assurer et de renforcer sa compétitivité dans ce contexte. Cependant, il reste que les entreprises n'ont pas toutes les mêmes cartes en main pour profiter pleinement de l'ouverture des marchés. De nombreuses entreprises se montrent toujours réticentes à franchir leurs frontières nationales, ce qui témoigne de l'existence de nombreuses contraintes qui entravent leur internationalisation.

Si les pays du nord restent ceux qui profitent le plus de la mondialisation, il n'en demeure pas moins que les pays en voie de développement continuent d'accroître leur participation à la dynamique du commerce international. Selon les statistiques de l'OMC (2016), les économies en développement ont représenté 42% du commerce mondial des marchandises en 2015. Les entreprises en provenance de ces pays s'engagent davantage dans les stratégies d'internationalisation en saisissant des opportunités de présence à l'étranger.

Ce premier chapitre sera consacré au phénomène de la mondialisation et l'évolution du commerce international qui est l'un de ses moteurs. Il s'agit en outre de mettre en évidence les caractéristiques du nouvel environnement international des entreprises et les stratégies d'adaptation de celles-ci face aux nouveaux défis.

### **1. La mondialisation : définitions et formes**

Dans le souci de mieux comprendre l'impact de la mondialisation sur les entreprises, en particulier les PME, il nous semble important de revoir l'évolution de celle-ci en mettant en exergue ses multiples dimensions et ses différentes formes et ce, après avoir rappelé quelques définitions de ce concept.

### **1.1. Quelques définitions du concept de la mondialisation**

Durant la période 1945 jusqu'à la fin des années 80, l'environnement international a subi des transformations majeures notamment en raison de la dépoliarisation géopolitique qui s'est traduite par :

- le développement du système capitaliste avec des prétentions universalistes et qui s'est accéléré sous l'effet de la deuxième guerre mondiale. Cela a produit des conséquences en termes de division du monde en deux blocs générant de fortes tensions entre eux ;
- l'émergence d'un troisième groupe de pays, c'est le tiers monde sous forme de décolonisation en Asie, en Afrique, et l'affirmation du nationalisme : cas de l'Amérique Latine.

L'émergence du tiers monde a deux implications, à savoir la tentative de regroupement autour du non alignement et l'affirmation du droit au développement, à l'industrialisation et la légitimation du protectionnisme éducatif et des politiques industrielles.

Le débat sur la mondialisation fait confronter partisans et détracteurs. Les premiers soutiennent que la propagation de l'économie de marché, la concurrence, le libre-échange et donc la mondialisation telle quelle est pratiquée actuellement sont des tendances progressistes importantes. D'après eux, cela favorise la croissance économique au niveau mondial, procure des gains et améliore, par conséquent, le bien-être des populations. Ces éléments servent d'arguments pour les institutions mondiales telles que le Fonds Monétaire International (FMI), la Banque Mondiale (BM) et l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), et par les pays les plus libéraux en l'occurrence les États-Unis et la Grande Bretagne qui insistent sur la nécessité et la suprématie de ce système (Murray, 2006).

Certains auteurs affirment également que la mondialisation est inévitable, car elle demeure une alternative économique logique porteuse d'opportunités. Stiglitz (2002, p. 279) mentionne à propos de la mondialisation que : « *c'est sur elle que l'Asie orientale a fondé son succès, notamment sur les échanges commerciaux et le meilleur accès aux marchés et aux technologies* ». De plus, les bienfaits de ce phénomène se manifestent à travers le succès incontestable de nombreuses entreprises, qui, grâce au développement spectaculaire des technologies sont parvenues à intégrer la production et à servir leurs clients qui se trouvent partout dans le monde (Lecerf, 2006).

Quant à ses détracteurs, ils voient en la mondialisation une menace pour les sociétés locales et l'environnement. Ils considèrent ce phénomène comme une autre forme d'impérialisme d'autant plus qu'il fragilise les pays marginalisés dans les échanges internationaux notamment les pays pauvres.

Aussi, ces dernières décennies, l'on assiste à une grande diffusion de pratiques aussi bien dans les pays développés que dans ceux en développement. Celles-ci concernent la libéralisation des marchés domestiques, la privatisation, la suppression des obstacles au commerce international, l'augmentation des flux financiers et la recherche de solutions fondées sur le marché. Ces éléments visent à la création d'un marché mondial où la concurrence entre les agents économiques fonctionne avec une intervention minimale et limitée des États (Cornia, 1999).

Derrière la vogue de la « *mondialisation* », il y a sans doute l'ambition de comprendre l'interconnexion entre différentes parties du monde, d'expliquer les mécanismes nouveaux qui président aux mouvements des capitaux, des hommes et des cultures, et d'inventer les institutions capables de les réguler (Cooper, 2001). Cependant, si ce processus désigne un réseau d'interdépendances à l'échelle mondiale des économies contemporaines, force est de constater que celui-ci n'est pas un phénomène récent (Boudjema, 2002).

Le concept de la mondialisation reste indéterminé et superflu aux yeux de certains chercheurs pour qui un consensus clair n'est toujours pas trouvé pour expliquer s'il s'agit d'une théorie, d'un processus ou plutôt d'un nouveau paradigme (Reich, 1998). Plusieurs auteurs s'intéressent à ce phénomène afin de comprendre aussi bien son évolution que ses effets sur les entreprises, les économies nationales et l'économie mondiale dans son ensemble.

McGrew (1990, cité par Reich, 1998) affirme que la mondialisation consiste en la multiplicité des relations et d'interconnexions qui transcendent les États-nations et par conséquent les sociétés et qui constituent le système mondial moderne. Il définit le processus par lequel les événements, les décisions, et les activités d'une partie du monde peuvent entraîner des conséquences considérables sur les individus et les communautés dans des régions lointaines dans le monde.

Quant à Cerny (1997), il définit la mondialisation comme un ensemble de structures économiques et politiques et les processus qui découlent de l'évolution de la nature des biens

et des actifs qui constituent les bases de la politique économique internationale, en particulier la différenciation structurelle de ces biens et actifs.

Daniels *et al.*, (2001, cités par Murray et Overton, 2015) en mettant en évidence la controverse sur l'usage du terme, précise que la mondialisation produit des transformations dans les relations spatiales qui impliquent des modifications et des transformations entre l'espace, l'économie et la société.

Ohmae (1995, cité par Murray et Overton, 2015) met en exergue le rôle de la technologie et le comportement des consommateurs dans le développement de la mondialisation. Il affirme que la mondialisation comprend l'ensemble des flux d'informations, de capitaux et d'innovations qui se diffusent à grande vitesse à travers le monde grâce à l'avancée des technologies et le désir des consommateurs d'accéder aux produits de meilleure qualité et à moindre coût.

La mondialisation est un processus en cours, voire un parcours économique inachevé, qui a connu les étapes suivantes :

- l'étape de l'internationalisation liée à la croissance des flux de biens et services ;
- l'étape de trans-nationalité qui traduit l'accroissement des flux d'investissement et des implantations à l'étranger ;
- l'étape de globalisation qui exprime la mise en place de réseaux mondiaux de production et d'information (Boudjema, 2002).

Rocher (2001) souligne la distinction entre l'internationalisation et la mondialisation en précisant que la première fait référence aux échanges de diverses natures, économiques, politiques, culturels entre nations, aux relations qui en résultent, pacifiques ou conflictuelles, de complémentarité ou de concurrence. La mondialisation quant à elle entend évoquer une autre réalité contemporaine : l'externalisation de ces relations et de ces échanges internationaux et transnationaux à l'échelle mondiale, conséquence de la rapidité toujours croissante des transports et des communications dans la civilisation contemporaine.

Selon Siroen (1998, p. 67), la notion d'internationalisation fait référence à des relations économiques régulées par les États-nations. Elle reconnaît la pertinence des frontières politiques, sas d'entrée et de sortie, des marchandises, des services, des hommes et des capitaux. Alors que la mondialisation se situe dans une perspective "utopique" de "fin de

l'histoire" qui aurait vu la généralisation des marchés mondiaux par l'intégration -la fusion- des marchés nationaux. L'auteur ajoute que l'internationalisation serait une étape de l'évolution historique qui préparerait la mise en place progressive de la mondialisation. Le rythme du processus de mondialisation suit, par ailleurs, celui du progrès technique, notamment dans le domaine du transport et des communications.

Après avoir revu les principales définitions portant sur le phénomène de la mondialisation, Rainelli (1999, p. 42) en retient une qui repose sur trois éléments ;

- le développement considérable des échanges internationaux et des Investissements Directs Etrangers (IDE) qui repose sur la libéralisation croissante de ces derniers ;
- l'existence des filiales de production qui entretiennent entre elles des relations étroites d'échanges de biens et de services ;
- la permanence du cadre national qui se manifeste par l'existence de caractéristiques différentes des nations, contrairement aux analyses qui assimilent une économie mondialisée à une convergence des nations.

## **1.2. Les formes prises par l'accélération de la mondialisation**

L'examen du contexte ayant favorisé la dynamique de la mondialisation nous renvoie aux années quatre-vingt durant lesquelles les institutions de Bretton Woods à savoir le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM) vont revenir sur le devant de la scène en redéfinissant leur rôle dans la gestion des relations internationales, avec la mise en place des plans d'ajustements structurels qui préfigurent le consensus de Washington qui se forme dans les années quatre-vingt. La vocation du FMI étant de veiller au rétablissement des équilibres financiers et macro-économiques. Adda (2004) rappelle que, pour s'acquitter de sa mission, le FMI a eu recours aux mesures de stabilisation et aux réformes structurelles. Les premières se traduisent par des politiques macroéconomiques restrictives, dévaluation des monnaies, alors que les secondes visent à promouvoir l'offre et cela par une libéralisation des marchés intérieurs à travers la libéralisation des prix des biens et services, la déréglementation des marchés financiers, la libéralisation des prix, le démantèlement des obstacles aux échanges extérieurs et une réduction du poids de l'État dans l'économie (privatisations, réduction des dépenses publiques, etc.).

En ce sens, la mondialisation est le plus souvent caractérisée par un ensemble de phénomènes économiques. Ceux-ci comprennent essentiellement la libéralisation des marchés, l'ouverture accrue des économies nationales, la diffusion rapide de la technologie, l'accroissement des investissements directs étrangers qui promeuvent la distribution transnationale de la production manufacturière. Dans sa formulation la plus étroite, la mondialisation implique le développement à l'échelle mondiale, des ventes, des unités de production et des processus de fabrication qui reconstituent la division internationale du travail (Reich, 1998).

Nous examinerons ci-après ces éléments considérés comme principaux vecteurs ayant contribué à l'accélération du processus de la mondialisation économique.

### **1.2.1. La libéralisation des échanges commerciaux**

Après l'effondrement de l'Union Soviétique et sa mise à l'écart, les alliés vont tirer profit des leçons de la grande dépression des années 30. Ces derniers vont ainsi essayer de créer un modèle de développement en faisant disparaître les désordres antérieurs tant commerciaux que monétaires et d'établir un système économique mondial harmonieux (Durousset, 2005).

Ces alliés vont également miser sur la libéralisation des échanges, car celle-ci est considérée comme vecteur de la croissance économique, et cette dernière est favorable à la paix. En effet, selon Durousset (2005), 1945 est une année qui marque le point de départ d'une nouvelle phase d'expansion commerciale sans précédent. Plusieurs facteurs ont contribué à cette expansion notamment la reconstruction des économies européennes, les progrès des échanges et la révolution des transports.

Il importe de signaler que la libéralisation progressive des échanges a été renforcée par des dérogations et exceptions accordées aux pays en voie de développement (PED) en particulier dans les domaines de l'agriculture, des services et du textile-habillement, l'objectif est de permettre à leurs industries de se rétablir.

En outre, cette progression rapide du commerce international est la conséquence de l'ouverture des économies nationales sur l'extérieur. Les données disponibles concernant le commerce international depuis la seconde guerre mondiale indiquent que celui-ci s'est développé plus rapidement que la production et le revenu mondiaux. En effet, entre 1950 et

1963, les échanges de marchandises ont augmenté chaque année en moyenne de près de 8 %, contre 5% pour la production mondiale de la même période (OMC, 1997). Et entre 1967 et 2000, les échanges courants conséquents ont été multipliés par 33 (Lacerf, 2006). Mais un fait mérite d'être mentionné, il s'agit de la concentration des échanges internationaux entre les Pays Développés à Économie de Marché (PDEM), essentiellement la « Triade » pour reprendre l'expression forgée par Ohmae et qui sont les bénéficiaires de la mondialisation (Desgardins, 1997). Les pays en voie de développement (PED) restent marginalisés dans cette dynamique du commerce international et le commerce Sud-Sud est peu développé. En effet, les exportations de ces pays restent constituées de produits primaires, du sol ou sous-sol et les rares implantations étrangères produisent des biens à très faible valeur technologique et qui requièrent un niveau de qualification faible. Les pays de ce groupe ne font pas d'investissement à l'étranger et n'exportent pas de capitaux. Selon les données de CHELEM-PIB, Le taux de croissance annuelle du Produit Intérieur Brut (PIB) dans les pays de l'Afrique du Nord principalement : l'Algérie, le Maroc, l'Égypte et la Tunisie était de 3.2% sur la période 1989-2000 alors qu'il est de 7% dans les pays en développement d'Asie (Lafay, 2002).

L'accélération du processus de la mondialisation va aussi se poursuivre suite à la libéralisation commerciale progressive, notamment dans un contexte marqué par le passage du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et par de nouvelles et importantes adhésions à cette dernière, à savoir ; l'Inde en 1995, la Chine en 2001, et le Vietnam en 2006. L'accélération de la libéralisation commerciale a été aussi renforcée par la fin des exceptions accordées aux pays en développement.

Il faut noter que cette accélération a été poussée encore plus loin, en particulier dans le cadre du lancement d'un nouveau cycle de négociations à Doha le 1<sup>er</sup> septembre 2001. Il s'agit d'une mise en discussion d'une nouvelle phase de négociations, elle comprend principalement les thématiques suivantes : la libéralisation complète de l'agriculture, l'accès aux marchés pour les produits non-agricoles, les services à travers le dispositif de GATS (General Agreement on Trade in Services) depuis l'Uruguay Round (1986-1994), le TRIP (Trade-Related Intellectual Property rights Agreement) concernant la protection de la propriété industrielle et dont la justification économique est l'incitation à l'innovation et à l'invention, le TRIM (Trade-Related Investment Measures) qui concerne la protection des investissements et dans le souci de faciliter les investissements à travers les frontières

internationales, et l'AMI ( Accord Multilatéral sur l'Investissement). Tous ces dispositifs offrent dans une certaine mesure des opportunités aux entreprises pour se développer et investir en dehors de leur marché domestique.

Il est capital de rappeler que le grand thème de la mondialisation est bien la réduction des coûts de l'échange grâce à la réduction des barrières au commerce. Cependant, ce ne sont pas tous les pays qui parviennent à saisir les opportunités liées à la mondialisation. En effet, la faible capacité de certains pays à accéder aux marchés mondiaux engendrée par des frais de logistique élevés les rend moins susceptibles de recueillir les fruits de la globalisation. Les pays en développement en souffrent car ils présentent de grandes déficiences en matière de logistique commerciale (Mucchielli, 2008 p.156). A ce sujet, la Banque Mondiale (2007) montre l'importance de la maîtrise de la logistique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel. L'institution a d'ailleurs établi un indice de la performance logistique « *Logistics performance index* » (LPI). Ce dernier met en exergue le rôle des infrastructures de transport entretenues et des procédures commerciales appropriées et prévisibles dans l'accès aux marchés étrangers. En outre, l'étude menée par la BM (2007) souligne l'importance de la performance de la logistique et son impact sur la diversification des exportations du pays ; les pays exportateurs d'hydrocarbures ont donc tout un intérêt à renforcer leur logistique commerciale s'ils souhaitent exploiter les opportunités liées à la mondialisation.

### **1.2.2. L'accélération de la mondialisation productive**

Cette forme prise par la mondialisation se traduit par la croissance des flux des investissements directs étrangers (IDE). La Conférence des Nations Unies sur le Commerce Et le Développement (CNUCED) fait état de flux d'ID dans le monde de l'ordre de 55milliards de dollars en 1980, 240 milliards en 1990, puis 347 milliards en 1996. En l'an 2000, les flux d'ID dans le monde ont atteint le montant record de 1200 milliards de dollars, après 1 000 milliards en 1999. Au total, en vingt ans, les flux d'ID dans le monde ont ainsi été multipliés par plus de 20 (Levasseur, 2002, p. 107).

Cette forme de mondialisation suit certaines logiques ; l'une concerne la rationalisation de la production et cela par la redistribution internationale des fonctions de la chaîne de valeur afin de tirer profit des avantages comparatifs de chaque pays. La deuxième logique est liée à la combinaison d'investissement de rationalisation et d'investissement de pénétration des marchés étrangers. Une autre logique s'ajoute et porte sur l'orientation des politiques

d'investissement vers la Recherche et Développement (R&D) et l'innovation polarisés sur quelques pays.

L'ouverture des marchés de nombreux grands pays, notamment ceux de l'Asie du Sud-Est, a permis à ces derniers de s'insérer très rapidement dans le processus international et attire un volume croissant d'investissements étrangers. En effet, ces pays sont devenus de redoutables compétiteurs grâce à leur dynamisme commercial qui se manifeste notamment par l'augmentation de leurs exportations de produits manufacturés ; ces dernières sont passées de 6% en 1970 à 35% en 2002 (Adda, 2004). L'auteur souligne également le fait que ce dynamisme est indissociable de l'évolution de la spécialisation internationale qu'a connu cette région et qui se caractérise par une montée en gamme technologique.

De plus, si les groupes multinationaux ont pour axe géographique prioritaire l'Asie, c'est parce que certains pays, à l'instar de la Chine ou du Vietnam, ont adopté des politiques très favorables aux investisseurs étrangers, et cela du fait du rôle que peuvent jouer ces derniers dans la modernisation du pays. D'autres pays favorisent plutôt les investissements tournés vers la réexportation, c'est le cas de la Malaisie (Desgardins, 1997).

La poussée des IDE et leur croissance obéit à différentes logiques qui peuvent être résumées comme suit :

**- la rationalisation de la production :** elle se traduit par la redistribution internationale des fonctions de la chaîne de valeur afin de tirer profit des avantages comparatifs de chaque pays. En effet, la recherche des conditions favorables à cette redistribution a été souvent l'argument avancé pour expliquer l'internationalisation des entreprises voire leur multinationalisation. (Ayoub et Bolduc, 2000) arguent que l'un des facteurs de motivation des entreprises à investir à l'étranger est la concurrence par les prix et les salaires qui permet de réduire les coûts de production, cela permettrait ainsi aux entreprises de répartir géographiquement les différents stades de production de façon à réaliser d'une manière plus efficace la production.

**- l'investissement de pénétration des marchés étrangers :** l'internationalisation de l'outil de production n'est pas uniquement motivée par la nécessaire amélioration des conditions de l'offre mais également par la volonté des entreprises à pénétrer et à accéder à des marchés d'avenir. Ce point a été mis en avant par Mucchielli (1998) en précisant que l'accès à de nouveaux marchés, le contournement des barrières protectionnistes, la proximité des

consommateurs et la diversification internationale sont autant de facteurs qui incitent les entreprises à investir dans les pays étrangers.

- **l'orientation de politique d'investissement vers la R&D et l'innovation** : cette logique répond au besoin des entreprises d'amortir les dépenses en R&D qui sont trop importants et ne peuvent être amortis sur le seul marché domestique. De plus les entreprises cherchent davantage à baisser les coûts de la R&D et de l'innovation et cela en tirant profit des complémentarités de compétences et en recourant à la fertilisation croisée considérée incontestablement comme un vecteur d'innovation. Il importe d'ajouter à ces éléments un autre argument qui est celui de la nécessité de réduire les délais d'innovation. En effet, dans un contexte économique difficile et fortement concurrentiel, le grand défi pour les entreprises n'est pas d'innover mais plutôt d'innover en premier c'est-à-dire l'avantage au premier entrant ou le pionnier. Cela a d'ailleurs entraîné des conséquences en termes d'intensification des échanges intra-firmes, intra-branches et intra-filières.

### **1.2.3. L'accélération de la globalisation financière**

Afin de comprendre mieux le rôle qu'a joué la globalisation financière dans l'accélération de la mondialisation, il importe de revoir les principaux éléments qui caractérisent ce phénomène.

La globalisation financière renvoie à l'ensemble des transformations jugées profondes qui associent simultanément la libéralisation des systèmes financiers nationaux et l'intégration internationale de ces derniers (Aglietta, 1999). Ainsi, Siroen (2013) mentionne que l'accélération du processus de globalisation financière peut être datée ; c'est en 1974, date à laquelle les États-Unis lèvent les restrictions pour permettre l'exportation et l'importation des capitaux. Depuis, les pays développés et de nombreux pays en développement ont adopté un système qui a libéré les flux internationaux de capitaux, ce qui a permis d'abord la déréglementation des mouvements de capitaux à court terme, puis progressivement ceux à long terme en particulier à travers les investissements directs et de portefeuille.

La globalisation financière se caractérise par une grande mobilité internationale des flux de capitaux. Celle-ci correspond à la triple dynamique suivante :

- la **déréglementation** : considérée comme le moteur de la globalisation financière, elle consiste en l'abolition des barrières réglementaires entravant la libre circulation des flux

financiers internationaux. Cette déréglementation permet aux PME comme aux autres entreprises le recours direct aux marchés financiers pour se procurer les financements requis. Cela leur offre également une opportunité, d'autant plus que les transferts de capitaux sont simplifiés.

- la **désintermédiation** : le financement en passant de la finance indirecte à la finance directe c'est-à-dire le recours de plus en plus important aux marchés financiers sans passer par les intermédiaires notamment les institutions bancaires.

- le **décloisonnement** : cela correspond à la suppression des frontières nationales entre les marchés, mais aussi segmentation, à l'intérieur d'un même pays, entre divers types de marchés financiers : marché monétaire, marché obligataire, marché des changes, marché à terme, etc. Bourguinat, Teiletche et Dupuy (2007, p. 44) observent que le décloisonnement a eu pour effet : « la formation de tout un continuum d'opérations financières allant de court à long terme, des crédits en monnaie nationale à des crédits en devises, des opérations autonomes aux ordres induits.»

Il importe de noter que la globalisation financière s'est accompagnée de la montée en puissance de nouveaux acteurs apparus sur les marchés mondiaux capables d'agir à l'échelle internationale tels que les *hedge funds* (fonds spéculatifs), les *mutual funds* (fonds communs de placement), les fonds de retraite (pension), les grandes sociétés d'assurances, ainsi que les fonds souverains.

#### 1.2.4. L'importance de la dimension technologique de la mondialisation

Les éléments précédents rendent bien compte de l'évolution de l'environnement international des entreprises sous l'effet de la mondialisation, ce qui les engage d'ailleurs à se positionner de la manière la plus avantageuse possible. Toutefois, il ne faut pas sous-estimer une autre dimension importante et composante essentielle du processus de la mondialisation : la dimension technologique.

Ainsi, les progrès de la technologie ont joué un rôle crucial dans le processus de la mondialisation. En effet, les avancées technologiques ont profité à différents secteurs qui ont tous un objectif commun : celui de la promotion et du développement des échanges. L'amélioration des moyens de transport a fortement favorisé l'augmentation des flux de marchandises mais aussi des personnes. De même que l'intensification et la rapide circulation

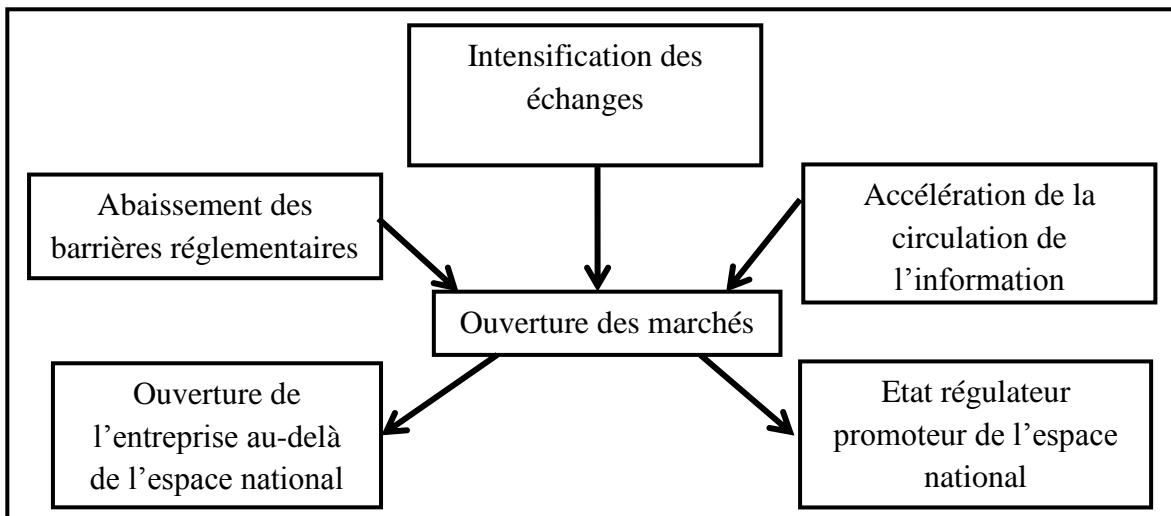
des flux d'informations ont particulièrement été stimulées par le développement des télécommunications. Aujourd'hui, la communication, l'informatique mais également l'électronique sont des facteurs qui concourent à la compétitivité de l'entreprise.

L'économie actuelle, mondialisée et largement utilisatrice de technologie, conditionne l'activité et le positionnement des entreprises. Et l'innovation technologique est l'un des facteurs clés de leur succès, mais celle-ci requiert des investissements colossaux en matière de recherche. Or, les coûts qu'entraînent ces investissements ont une double spécificité ; d'une part ce sont des coûts irrécupérables (sunk cost), et d'autre part, ce sont des investissements qui génèrent une grande incertitude. C'est pourquoi ce type d'investissement impose aux entreprises l'impératif d'amortir au plus vite ces dépenses et sur la plus large échelle. Ces éléments expliquent clairement le rôle de plus en plus important de la dimension internationale voire mondiale dans la construction de l'avantage concurrentiel. Et c'est dans un tel contexte qu'est stimulé le transfert des technologies et du savoir-faire à travers différentes formes de présence sur les marchés étrangers. Ce qui offre également des opportunités pour les PME qui peuvent bénéficier de l'accès et de l'acquisition de ses savoirs.

Néanmoins, il est reconnu que dans un contexte d'accélération de la mondialisation, l'innovation exige plus de ressources et de compétences qui ne sont pas forcément disponibles dans le pays d'origine, d'où le recours à l'internationalisation et à la recherche de la complémentarité des compétences en particulier, dans les activités de R&D. Là aussi, la mondialisation présente un intérêt majeur pour les PME ; en effet, (Lecerf, 2006) souligne que ces entreprises pourraient tirer profit de cette diffusion mondiale des technologies grâce aux partenariats internationaux ou à d'autres formes de coopération qu'elles établissent pour accéder aux technologies les plus sophistiquées. De même que les PME sont souvent amenées à collaborer entre elles pour partager les frais de recherche étant donné qu'elles ne disposent pas d'importants moyens pour investir et embaucher les meilleurs éléments, notamment pour la recherche (Desgardins, 1997).

Lemaire (1997) a repris, dans la figure 1, l'ensemble des éléments précédents pour montrer leur contribution au développement du phénomène de la mondialisation.

**Figure 1 : Mondialisation**



Source : adapté de Lemaire, J. P., (1997). *Développement international de l'entreprise*, Paris : Donud. P. 10.

## 2. Le commerce international et la mondialisation

L'approche classique du commerce international rend compte des différences entre les nations notamment en termes de dotations naturelles et factorielles, ce qui fonde le principe d'échanges entre les nations. De ce point de vue, cette approche traditionnelle traduit la genèse de la mondialisation économique. Les théories traditionnelles du commerce international mais aussi celle développée par Krugman dans les années 80 en mettant en évidence le rôle des économies d'échelles et la concurrence imparfaite dans l'analyse des échanges internationaux, montrent que le commerce international contribue fortement à la mondialisation. Le commerce international permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle en s'adressant à un marché plus large. L'objet de ce deuxième point est de rappeler ces éléments.

### 2.1. L'approche traditionnelle du commerce international

L'approche traditionnelle du commerce international repose sur les principes développés d'abord par David Ricardo dans sa théorie des avantages comparatifs en 1817, puis celle de (Heckscher-Ohlin-Samuelson) de 1919 portant sur le rôle de dotations factorielles dans le développement des échanges internationaux.

Selon Adam Smith, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le bien pour lequel il est le plus efficace, afin de pouvoir importer à un prix avantageux les biens pour lesquels il est le moins efficace. En d'autres termes, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans les productions

où il possède un avantage absolu en matière de productivité et à acquérir à l'étranger les produits où il est en infériorité absolue (Mucchielli et Mayer, 2005).

Toutefois, la théorie de l'avantage absolu ne peut expliquer à elle seule qu'une partie du commerce international. En effet, le problème se pose lorsque des pays ne possèdent pas d'avantages absolus, d'où la référence à la notion d'avantages comparatifs développée par David Ricardo. D'après la loi des avantages comparatifs, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans les productions où il possède la plus grande supériorité ou la moins grande infériorité.

Toutefois, cette spécialisation (sur la base des avantages comparatifs), n'est favorable que si la demande étrangère des produits nationaux est suffisante ou importante.

En outre, en se référant à la Division Internationale du Travail (DIT), la théorie de Ricardo nous livre une explication, selon laquelle les nations les plus avancées et celles les moins productives peuvent avoir intérêt à se spécialiser et à participer à l'échange.

Il faut tout de même mentionner qu'une telle spécialisation présente des risques notamment pour les pays en développement riches en ressources naturelles. En effet, ces pays jouissant d'un avantage comparatif en matières premières, en particulier dans le secteur énergétique font face à d'importantes difficultés. La faiblesse de la diversification des exportations conjuguée à la volatilité des cours des matières premières sont à l'origine de la fragilité de la croissance économique de ces pays. De ce point de vue, il est possible que la spécialisation axée sur les ressources naturelles ne profite pas à la création des dynamiques de la croissance, au cas où celle-ci ne favoriserait pas l'orientation des ressources vers les secteurs présentant des avantages à l'exportation, et qui sont exposés à la concurrence internationale.

Heckscher – Ohlin tentent de comprendre ce qui permettrait d'expliquer l'existence de coûts comparés différents. Ils admettent, contrairement à Ricardo que les techniques de production peuvent être transférées d'un pays à l'autre. Dès lors, si les coûts de production sont différents, c'est parce que les prix de facteurs y sont différents. Ainsi, dans les pays richement dotés en facteur travail, le niveau des salaires est si bas qu'il pousse les entreprises à se spécialiser dans les secteurs intensifs en main d'œuvre. Chaque pays importe les biens qui incorporent des facteurs qui sont rares sur son territoire ou coûteux, et exporte les biens qui incorporent des facteurs qui sont abondants sur son territoire et donc peu coûteux

(Guillochon, 2003). Ces travaux ont été poursuivis par Samuelson (1949), ils énoncent un théorème sous le nom Heckscher – Ohlin – Samuelson (HOS), montrant qu'à long terme le commerce international tend à produire une égalisation des rémunérations des facteurs. Cependant cette égalisation ne saurait être absolue, le commerce international conduit chaque pays à se spécialiser dans la production intensive en facteur abondant sur son territoire, et les dotations en facteurs sont les déterminants de la spécialisation (Rainelli, 1997).

Là aussi en se référant à la DIT, la spécialisation et l'échange peuvent permettre de produire les biens là où les facteurs qu'ils nécessitent (capital ou travail) sont les plus abondants. La DIT traditionnelle est celle qui attribue aux pays développés l'exportation des produits manufacturés vers les pays du sud en échange de produits agricoles et de matières premières.

Toutefois, le commerce international en favorisant les transferts de technologie dynamise et transforme la DIT traditionnelle. Cela se traduit notamment par le rattrapage en particulier technologique qui s'opère dans les pays en développement. Aujourd'hui, les nouveaux pays industrialisés (NPI) concurrencent les pays du nord, par la fourniture de produits manufacturés et à haute valeur ajoutée. Mais, il reste que cette nouvelle DIT ne profite pas à toutes les nations puisque les pays africains continuent de conserver une structure de spécialisation défavorable, ce qui constitue un obstacle à leur insertion dans les échanges internationaux.

Toujours sur le plan théorique, Leontief (1944) ajoute un élément important qui met en exergue le rôle d'une main d'œuvre qualifiée, bien que celle-ci ne soit pas abondante, dans la performance à l'exportation. En effet, l'auteur en analysant les exportations américaines, montre que les Etats-Unis qui sont dotés de beaucoup de capital, mais où la main d'œuvre est relativement rare, exportent des produits intensifs en facteur travail, et qui demandent moins de capital.

## **2.2. L'écart technologique : un déterminant du commerce international**

Selon Posner (1961), l'avance technologique va conférer un nouvel avantage comparatif au pays innovateur. Ainsi, l'auteur ajoute que les pays en voie de développement peuvent bénéficier des échanges internationaux, car les pays technologiquement avancés exportent des biens intensifs en nouvelles technologies et importent des produits issus des technologies banalisées.

Cette thèse met également en lumière l'avantage de l'entreprise innovatrice. Celle-ci bénéficie d'un monopole à l'exportation en s'adressant aux consommateurs étrangers tant que les entreprises imitatrices ne sont pas parvenues à produire des produits comparables. L'innovation technologique est sans doute un déterminant dans les stratégies de présence sur les marchés étrangers (Sandretto, 2003).

Toujours dans le même ordre d'idées, Vernon (1966) fait associer les évolutions du commerce international en fonction de la dynamique du monopole d'innovation. Selon l'auteur, le nouveau produit connaîtra quatre phases : l'émergence, la croissance, la maturité et le déclin. Dans la seconde étape, l'entreprise exportera son produit afin de prolonger son cycle de vie sur les marchés étrangers, en raison de la baisse de prix du produit car le produit se fait en grandes séries, et l'apparition sur des entreprises imitatrices dans le pays d'origine du monopole. Les entreprises des pays en développement peuvent s'insérer dans les échanges internationaux grâce aux délocalisations des firmes étrangères sur leurs territoires, motivées par la recherche d'un coût de main d'œuvre moindre et avantageux. Lemaire (2013, p. 57) mentionne que la théorie du cycle de vie du produit permet de dépasser l'échange international et de l'élargir à la délocalisation.

### **2.3. La délocalisation industrielle**

La délocalisation des activités industrielles se fait à travers la création de filiales ou en ayant recours à la sous-traitance internationale en externalisant la production de certaines parties ou composants ou assemblage d'un produit. Il est important de noter que la décomposition internationale des processus productifs s'est fortement développée ces dernières années. En effet, selon Mucchielli (2008), la possibilité de découper la chaîne de valeur des entreprises multinationales en un grand nombre d'activités devient de plus en plus forte. Cela est lié notamment aux coûts de main d'œuvre attractifs de l'Asie, à ses marchés émergents et à l'effondrement des coûts de communication et de logistique. Ces éléments ont d'ailleurs entraîné le développement du commerce de produits décomposés.

La délocalisation des firmes étrangères à travers l'investissement direct étranger se traduit par différentes stratégies. L'une de ces stratégies est celle relative à la minimisation des coûts de production ; ces derniers comprennent le coût de main d'œuvre, de transport de matières premières et de fiscalité, (Michalet, 2004, p. 64). Afin d'y parvenir, les firmes étrangères créent des « filiales ateliers » dont la production sera destinée intégralement à

l'exportation. Les entreprises des pays en développement bénéficieraient de la présence de ces entreprises d'autant plus que ces dernières, bien qu'elles cherchent une main d'œuvre bon marché, elles veillent tout de même à la formation de celle-ci afin d'augmenter sa productivité. De plus, l'installation des firmes étrangères à travers ces filiales ateliers permet le transfert et la diffusion des savoir-faire managériaux et technologiques dans les pays en développement, car ces firmes utilisent des technologies sophistiquées et leurs composants doivent être identiques et respectent les mêmes normes techniques quelle que soit leur localisation.

Ce type de stratégie de délocalisation présente un intérêt majeur pour les entreprises nationales puisqu'il les dote de capacités à s'insérer dans les échanges internationaux, à travers leurs exportations, et à participer aux chaînes de valeur mondiales.

#### **2.4. Le rôle de la demande différenciée dans les échanges internationaux**

Selon Bernard Lassudrie-Duchêne (1971) là où tout se révèle semblable, il est inutile de rien échanger, il est le premier qui a introduit le concept de « demande de différence ». Selon lui, les échanges croisés bien qu'ils portent sur des produits semblables, bénéficient d'une « qualité de différence ». En d'autres termes, la différenciation des biens permet de satisfaire une demande dite de variété. Les nombreuses variétés permettent donc aux entreprises d'élargir leur marché potentiel.

Selon Berthélemy (2005, p. 528), l'analyse de Lassudrie-Duchêne montre toute l'importance que revêtait le développement des échanges de biens intermédiaires, qui constitue aujourd'hui l'une des caractéristiques principales de la globalisation liée au fait qu'aucun pays ne maîtrise de bout en bout la production d'une marchandise, quelle qu'elle soit, mais au contraire se spécialise dans la fabrication de certains segments de cette marchandise, ou dans certains stades de la filière qui conduit de la production des matières premières à celle du bien final. L'auteur ajoute que la décomposition internationale des processus productifs (DIPP) peut être un facteur explicatif de la diversification de la structure industrielle des pays.

De ce fait, les pays du sud peuvent intensifier leurs échanges en se spécialisant dans la production de bas de gamme pendant que d'autres écrèment le haut du marché. En effet, les pays moyennement ou faiblement industrialisés peuvent opter pour une spécialisation stratégique en produisant des biens banalisés. Diaw (2012) souligne à ce propos que les pays

en développement les moins avancés peuvent trouver une spécialisation axée sur le commerce de produits à contenu technologique moins élevé.

Il nous semble important de souligner que la multitude de variété de biens entraîne des coûts qui ne peuvent pas être forcément amortis par la vente sur le marché local, d'où la nécessité de viser la demande étrangère.

Toutefois, pour Chamberlin (1962), chaque firme est amenée à produire une variété d'un bien. Cela entraîne des rendements croissants qui sont supposés suffisants pour garantir le monopole de chaque entreprise dans une variété du produit. Les monopoleurs se font une concurrence acharnée, qui débouche sur une concurrence monopolistique.

A travers l'ouverture commerciale, le commerce est entièrement motivé par les préférences des consommateurs et des stratégies de différenciation des firmes. Selon Krugman (1980), cette ouverture intensifie la concurrence, ce qui conduit chaque firme à augmenter sa production pour exploiter ses économies d'échelle et réduire ses coûts et ses prix.

## **2.5. Le rôle de l'espace dans le commerce et la mondialisation**

L'apport essentiel des travaux de Paul Krugman était de mettre l'accent sur le rôle que joue la géographie et la localisation des activités dans la mondialisation et le commerce international, et ce, en cherchant à traiter la question relative à la manière dont les activités économiques se localisent dans l'espace. A ce propos, l'auteur souligne que la mondialisation est marquée aussi bien par la géographie et l'histoire, cette dernière renvoie aux accidents historiques qui sont à l'origine de la concentration de l'activité économique dans certaines régions et/ou de villes.

Krugman explique que l'existence des économies d'échelle externes liées à la taille de la branche résulte de la concentration géographique de la production en présence d'entreprises, de nombreux sous-traitants, d'un réseau de services, les infrastructures de transport, des effets d'apprentissage, et l'existence de centres de recherche et de centres de formation, etc. En ce sens, l'environnement de l'entreprise peut être particulièrement favorable à son développement et à la réalisation d'économies d'échelle, ce qui se traduirait par la génération des externalités favorables à la réduction des coûts de production des entreprises. Et l'amélioration de la productivité liée aux rendements croissants a des effets

cumulatifs qui favorisent la compétitivité de l'entreprise, mais aussi de l'économie régionale. Les rendements croissants externes expliquent la tendance des entreprises à s'agglomérer dans l'espace géographique (Leriche, 2008). Une telle concentration est connue sous la conception d' « *économies d'agglomération* » (Krugman, 1991). De plus, L'environnement de l'entreprise peut être particulièrement favorable à son développement et à la réalisation d'économies d'échelle. Les infrastructures de transport, les centres de recherche, la présence de sous-traitants spécialisés vont générer des externalités favorables à la réduction des coûts

Il ressort donc des travaux de Krugman que la géographie et la localisation des activités ont profondément marqué le phénomène de la mondialisation. Crozet (2009) souligne que la taille et la position géographique des pays influencent l'ensemble de leurs relations commerciales. Certaines places sont d'ailleurs pour Krugman les centres économiques puissants où s'organise la production mondiale.

Cependant, il est important de souligner que des transformations tendent à affaiblir ce mouvement (Crozet, 2009). En effet, depuis les années 2000 le thème sur la délocalisation a resurgi et a également suscité des débats houleux ; en plus des importations qui augmentaient dans les pays développés, la composition des processus productifs a poussé de nombreuses entreprises à délocaliser leurs activités dans les pays en développement et les économies en transition.

Bien que les pays développés continuent à occuper la part importante dans les échanges internationaux, ceux en développement gagnent 17 points de pourcentage par rapport à 1970, pour représenter 37% du commerce international en 2007 (Mucchielli, 2008). De plus, les exportations des pays émergents et des pays en développement sont destinées aux pays du même type, l'échange sud-sud que représentent ces pays est de ce fait en plein essor.

Un autre fait mérite d'être souligné ; le développement de produits hautement composables (voitures, avions, ordinateurs, équipements de télécommunication) ont constitué la nouvelle donne du commerce international, dans la mesure où la production de chacune de ces parties se réalise sur des territoires nationaux différents.

Encore une fois, ce type d'évolution profite aux pays en développement notamment ceux de l'Asie. Ando (2006, p. 275) dans son étude sur la fragmentation et le commerce intra-industriel vertical en Asie de l'Est (l'importation de pièces détachées et les exportations du produit fini une fois assemblé) durant la période 1990-2000 montre qu'en ce qui concerne les

machines l'intra-industriel est passé de 20% à 64% de son commerce de produits manufacturés. Pour l'Indonésie les pourcentages étaient respectivement de 5% puis de 30%, pour la Malaisie de 42% puis de 69, pour la Thaïlande, le commerce intra-industriel est passé de 36% en 1990 à 73% en 2000.

Crozet (2009) souligne qu'en matière de politique économique, la nouvelle économie géographique pointe le fait que l'intégration économique (création d'une zone de libre-échange notamment) n'est pas forcément profitable à tous les partenaires. Certaines zones, suite à la réduction des entraves au commerce, se retrouvent face au phénomène de désindustrialisation, entraînant la perte de leur attractivité.

L'ensemble des points développés jusqu'ici rappellent la nécessité pour les entreprises d'adopter sans cesse des stratégies leur permettant de suivre et de répondre aux exigences les plus strictes qu'impose le mouvement de la mondialisation. De plus, ces stratégies seront un levier pour réussir l'intégration dans le commerce international qui, lui aussi, fait l'objet de mouvements permanents (Lecerf, 2006). A ce sujet, une des voies qui s'offrent aux entreprises est l'élargissement de leur marché en s'engageant sur les marchés étrangers plus larges.

### **3. L'adaptation des entreprises à l'accélération de la mondialisation et à l'évolution de leur environnement international**

Les entreprises opèrent dans un environnement international bouleversé par de nombreuses transformations. Elles sont, de ce point de vue, conduites à intégrer des conditions internationales précises qui influencent voire déterminent leur comportement. Dans ce contexte, la capacité stratégique des entreprises à transformer les dysfonctionnements et les contraintes qu'entraîne ce nouvel environnement fortement concurrentiel en actions efficaces est déterminante.

#### **3.1. L'impact de l'évolution de l'environnement international sur les entreprises**

Lemaire (2003, p. 21) montre que les mutations résultant de la globalisation de l'économie affectent selon le modèle PREST<sup>1</sup> trois dimensions clés de l'entreprise et

---

<sup>1</sup>Le modèle PREST (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique) permet d'analyser de manière dynamique l'évolution de l'environnement des espaces de référence visés par l'organisation qui cherche à définir ou à redéfinir sa stratégie d'internationalisation (Lemaire, 2003).

confronte cette dernière face à de nouveaux enjeux. Ces dimensions traduisent les pressions externes qui s'exercent sur l'environnement où l'entreprise évolue ou vers le(s) quel(s) cherche à se développer.

### **3.1.1. Les dimensions traduisant les mutations de l'environnement international**

#### **3.1.1.1. La dimension socio-économique**

Cette dimension rend compte aussi bien de l'évolution quantitative que qualitative des marchés. Différents facteurs caractérisent cette évolution.

#### **A. La montée de nouveaux marchés sur la scène internationale**

L'émergence de nouveaux marchés se caractérise par une poussée démographique mais associée à une croissance soutenue et rapide grâce à la dynamique d'investissement. Compte tenu de ces évolutions, la demande mondiale des biens de consommations et d'équipements tend à se déplacer vers ces pays. En effet, des régions comme l'Asie (en particulier la Chine, l'Inde, la Corée du sud, la Thaïlande, Singapour, Taiwan), et certains pays d'Amérique constituent, de ce point de vue, d'importants débouchés. Cependant, les pays de l'Afrique ne connaissant que la croissance démographique poursuivent leur repli au profit des pays précédents.

Il en est de même du côté de l'offre, la production tend à se réorienter. Ce sont les pays émergents notamment les pays d'Asie, qui attirent plus d'IDE ; ces derniers tendent à optimiser leur organisation à l'échelle planétaire en vue de se rapprocher des marchés plus prometteurs tout en rationalisant leurs coûts.

#### **B. Le rapprochement des normes et des cultures**

L'OMC encourage les initiatives en matière d'harmonisation des normes techniques dans le souci de favoriser la libre circulation des biens et des services. L'effort des entreprises en matière de l'adaptation de leurs produits est générateur de coûts nécessaires pour se conformer aux spécificités des normes nationales. De plus, la poursuite de ces initiatives débouche sur l'harmonisation des modes d'organisation internes et des méthodes de travail des entreprises.

### C. Les facteurs culturels

Ces facteurs se manifestent dans les différences d'usages des produits et leurs modes de consommation. Ils influencent l'action de l'entreprise dans les domaines suivants :

- **la composante marketing de la vente internationale** : la capacité de l'entreprise à s'adapter aux spécificités de la demande locale et à accéder aux réseaux de distribution dans le marché ciblé, sa capacité à élaborer des programmes de promotion appropriés ainsi que la communication efficace sur ses produits en tenant compte des variables déterminant les comportements des utilisateurs ou/et des consommateurs (Morgan et Katsikeas, 2011, p 287).

- **les pratiques d'affaires et de négociation** : l'entreprise est négociatrice, sa capacité à tisser des relations formelles, informelles avec ses fournisseurs, ses clients, et ses partenaires est déterminante. L'entreprise exerce ses compétences en négociation contractuelle (*deal making*) c'est-à-dire qu'elle devra démontrer sa capacité à créer de la valeur commune et ensuite à s'approprier une partie adéquate de cette valeur (Pekar Lempereur et Sebenius, 2004).

- **les pratiques de management** : en s'implantant à l'étranger, les entreprises se heurtent dans leur gestion à des contraintes qui naissent de différences culturelles, en dépit de l'évolution des modèles de consommation qui tendent à uniformiser le comportement des acteurs économiques appartenant à certaines zones.

#### 3.1.1.2. La dimension politico-réglementaire

Cette dimension rend particulièrement compte des transformations institutionnelles.

### A. La montée du libéralisme

En s'opposant à l'État providence et à un certain dirigisme économique, le libéralisme a progressivement fait son chemin au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Ce mouvement a progressé suite aux déréglementations qui se sont opérées et qui ont permis la réduction du rôle de l'État, la fin des monopoles et la levée des barrières entravant le jeu concurrentiel des entreprises, en particulier dans leur stratégie de développement international.

En outre, en termes de transformations institutionnelles, la libéralisation des échanges internationaux poursuivie dans le cadre de l'OMC a aussi joué un rôle prépondérant

dans l'ouverture des grandes économies et la dé-protection dans la plupart des pays en développement. De ce fait, les opportunités pour l'expansion des entreprises se sont multipliées.

## **B. La transformation des économies socialistes**

Cette transformation a pris deux formes, une transition rapide vers le capitalisme dans les pays de l'Europe de l'Est et une transformation graduelle en Chine et au Vietnam qui cherchent une ouverture aux échanges et aux investisseurs internationaux mais contrôlée par les autorités.

### **3.1.1.3. La dimension technologique**

Cette dimension rend compte des transformations profondes dans les domaines de la communication et des systèmes d'information, qui ont bouleversé les relations entre les agents économiques qui se trouvent partout dans le monde.

De plus, les caractéristiques technologiques de ce phénomène ont joué un rôle déterminant dans la transformation de la demande et du comportement des consommateurs. D'où l'enjeu pour les entreprises de répondre à la plus grande exigence des consommateurs sur toutes les caractéristiques de l'offre (prix, qualité, variété, services liés aux produits).

Internet, un outil auparavant considéré comme un outil de traitement et de transmission de données est désormais un nouvel espace de développement des transactions sans frontières. Pour les entreprises, Internet lance un défi majeur aux entreprises, ce dernier doit leur permettre la valorisation de leurs produits en les faisant connaître à l'échelle mondiale.

Les transformations majeures induites par l'accélération du processus de la mondialisation, en l'occurrence la mobilité des biens et services, des personnes, la rapide circulation de l'information, la forte progression des exportations de marchandises et de services ainsi que la croissance des investissements internationaux, imposent aux entreprises, quelle que soit leur taille, de nouveaux enjeux. Ces derniers sont identifiés par Ben Slama (2007, p. 13).

### **A. Le facteur coût**

Le raccourcissement de cycle de vie des produits, et l'augmentation des frais fixes (notamment ceux de la R&D) poussent les entreprises à la recherche d'une meilleure exploitation des économies d'échelle.

### **B. Les facteurs liés à la stratégie de l'entreprise**

Il s'agit principalement de :

- **la réduction du risque** : s'adresser à un marché étroit représente un risque commercial important pour l'entreprise. Servir une demande importante qui se trouve à l'échelle planétaire permet de réduire notablement ce facteur risque.
  
- **la réaction à la concurrence** : l'entreprise en réagissant aux concurrents de son secteur d'activité, adopte des stratégies d'internationalisation soit par imitation soit par anticipation des actions de ses concurrents.

### **C. L'objectif d'efficience**

Cet objectif se traduit par :

- **l'efficience organisationnelle** : l'augmentation des coûts d'innovation et de marketing contraint les entreprises à la recherche d'une grande efficience ; pour ce faire, celles-ci misent sur l'accès aux marchés d'une taille importante.
  
- **l'accès à l'innovation** : l'offre de produits conjuguant meilleure qualité et prix accessibles pour les clients est aussi un défi que doit relever toute entreprise dans un contexte économique fortement concurrentiel et complexe. Pour ce faire, les entreprises recourent à l'innovation. C'est pourquoi celles-ci intensifient leurs efforts en matière de recherche et d'innovation, et cela, à travers diverses voies (partenariats, achat d'entreprises, IDE...).

Du fait des mutations qui transforment l'environnement international des entreprises quel qu'en soit leur secteur d'activité, celles-ci sont incitées ou contraintes de procéder à la diffusion de leurs produits et/ou l'implantation de leurs activités hors frontières. Toutefois, l'évaluation des risques inhérents à leur expansion à l'international détermine essentiellement leur succès.

### 3.1.2. Les risques liés au développement international de l'entreprise

L'entreprise est exposée aux risques dès lors qu'un facteur est susceptible d'affecter directement ou indirectement le déroulement ou la bonne fin d'une négociation, le déroulement ou la conclusion d'une transaction ou l'exploitation d'un investissement (Lemaire, 2013, p. 124).

Ainsi, l'auteur distingue l'approche macroéconomique du risque pays, et les micro-risques et les contraintes juridiques, financières et logistiques associées aux opérations.

Le risque pays (résultat de l'interdépendance des sphères d'ordre économique, financier et politique) comprend le risque politique (guerre civile, changement brutal du régime), les catastrophes naturelles et l'interruption de transfert, mais également l'instabilité des réglementations et la corruption.

Il est important de signaler que l'appréhension du risque prend une place privilégiée au sein des entreprises en particulier lors de leur engagement sur les marchés internationaux. D'ailleurs certaines entreprises ont intégré une nouvelle fonction spécialisée, prenant en charge ces risques à travers entre autres les cellules d'évaluation des risques, et le gestionnaire de risque (Lemaire, 2013).

#### 3.1.2.1. Le risque pays et types d'opérateurs internationaux

Marois (1990, citée par Sionneau, 1996) définit le risque-pays comme : « le risque de matérialisation d'un sinistre résultant du contexte économique et politique d'un Etat étranger dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités [...] » (p.9).

Compte tenu des opérateurs économiques et leurs modes de présence sur les marchés étrangers, le risque pays peut se manifester à travers les éléments suivants (Lemaire, 1990) :

- *l'entreprise exportatrice* : - suspension des transferts et règlements
  - renforcement des obstacles administratifs
  - boycott
  - annulation des contrats conclus
- *l'investisseur à l'étranger* : - discriminations diverses
  - blocage des bénéfices

- participation locale imposée
- nationalisation ou expropriation
- dommage aux personnels, aux actifs

Il est également important d'ajouter à ces éléments, d'autres risques que l'entreprise peut encourir et contraindre le développement de ses activités internationales à savoir ;

- **le risque du marché** : il traduit l'évolution défavorable de celui-ci. De ce point de vue, plus ce risque augmente moins ce marché est attractif pour l'entreprise ;

- **le risque concurrentiel** : ce risque naît des réactions et des stratégies concurrentielles des concurrents ; il est particulièrement maximal lorsqu'il s'agit d'une intensification de la concurrence due aux stratégies offensives.

### 3.1.2.2. Les risques liés aux opérations internationales

Le risque pays vu à travers l'approche macroéconomique peut affecter l'entreprise du point de vue microéconomique d'où la nécessité d'identifier les risques qu'elle peut encourir durant les étapes du processus de la vente (exportation), de l'achat (importation) ou de l'implantation internationale (Lemaire, 1997). Le tableau 1 résume les risques inhérents aux opérations de vente et d'achat internationaux.

**Tableau 1 : Les risques liés à la vente/à l'achat international**

| <b>Risques liés à la vente internationale</b>  | <b>Risques liés à l'achat international</b>  |
|--|--|
| <b>Risque de prospection</b> (non-amortissement partiel des frais d'étude et des dépenses engagées au titre de la prospection).    | <b>Recherche infructueuse de fournisseurs</b> (ou défaillance /indisponibilité du fournisseur sélectionné).                |
| <b>Risque intérieur</b> (non-réalisation totale ou partielle des engagements contractuels : techniques, logistiques, calendaires). | <b>Non-respect des contraintes de fabrication/prestation</b> (mauvaise exécution, retard dû au fournisseur prestataire).   |
| <b>Risque économique</b> (augmentation anormale des coûts en période de réalisation).  | <b>Non maîtrise des prix</b> (par un ou plusieurs fournisseurs).   |
| <b>Risque de change</b> (dépréciation de la devise de règlement par rapport à la devise des coûts) <sup>2</sup> .                  | <b>Risque de change</b> (appréciation de la devise de facturation par rapport au contrat de vente).                        |
| <b>Risque d'acheminement</b> (en fonction de l'INCOTERM choisi).   | <b>Risque d'acheminement</b> (en fonction de l'INCOTERM choisi).   |
| <b>Risque de fabrication</b> (annulation de contrat ou interruption de commande).  | <b>Défaillance du [des]fournisseurs</b> (faillite, indisponibilité temporaire ou durable d'un/ de plusieurs fournisseurs). |

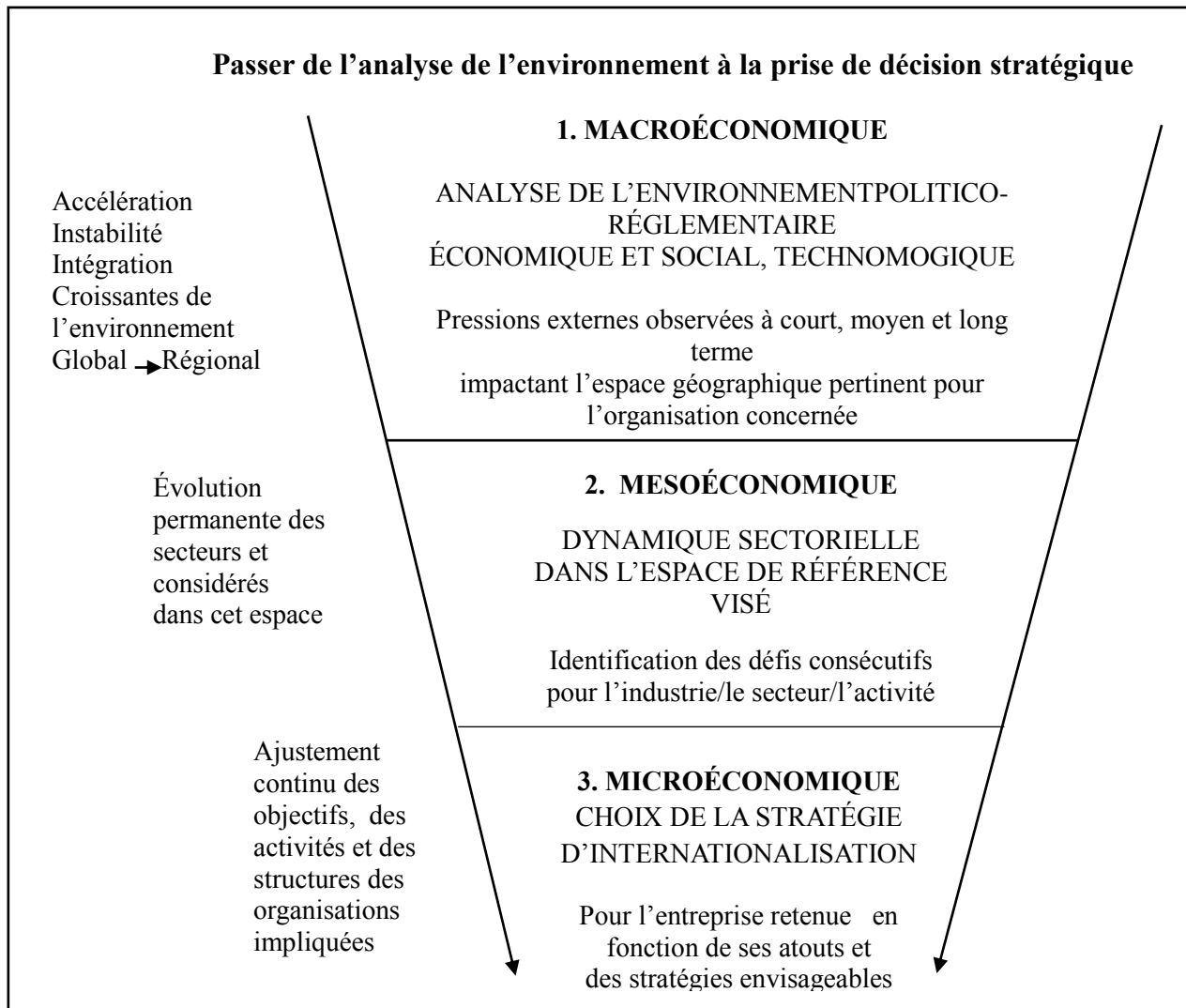
<sup>2</sup>La baisse de la devise de paiement engendre à son tour la baisse de la marge de l'entreprise exportatrice (Barrelier, 2003).

|  |  |
|--|--|
| <b>Risque de crédit</b> (non-paiement total ou partiel). | <b>Non-livraison</b> (totale ou partielle).  |
| <b>Risque d'appel abusif de caution.</b>                 | <b>Désolidarisation</b> (d'un fournisseur au titre de ses obligations conjointes de garantie). |

Source : Lemaire, J.P. (1997).

Partant des différentes pressions qu'impose l'environnement international des entreprises, qu'elles que soit leur secteur d'activité, leur nature juridique, leur taille ou leur degré d'internationalisation, les entreprises sont amenées à formuler leurs principales priorités stratégiques en réponse à ces mutations, en prenant compte de la dynamique sectorielle dans son espace référence.

**Figure 2: L'approche progressive de la formulation de la stratégie d'internationalisation**

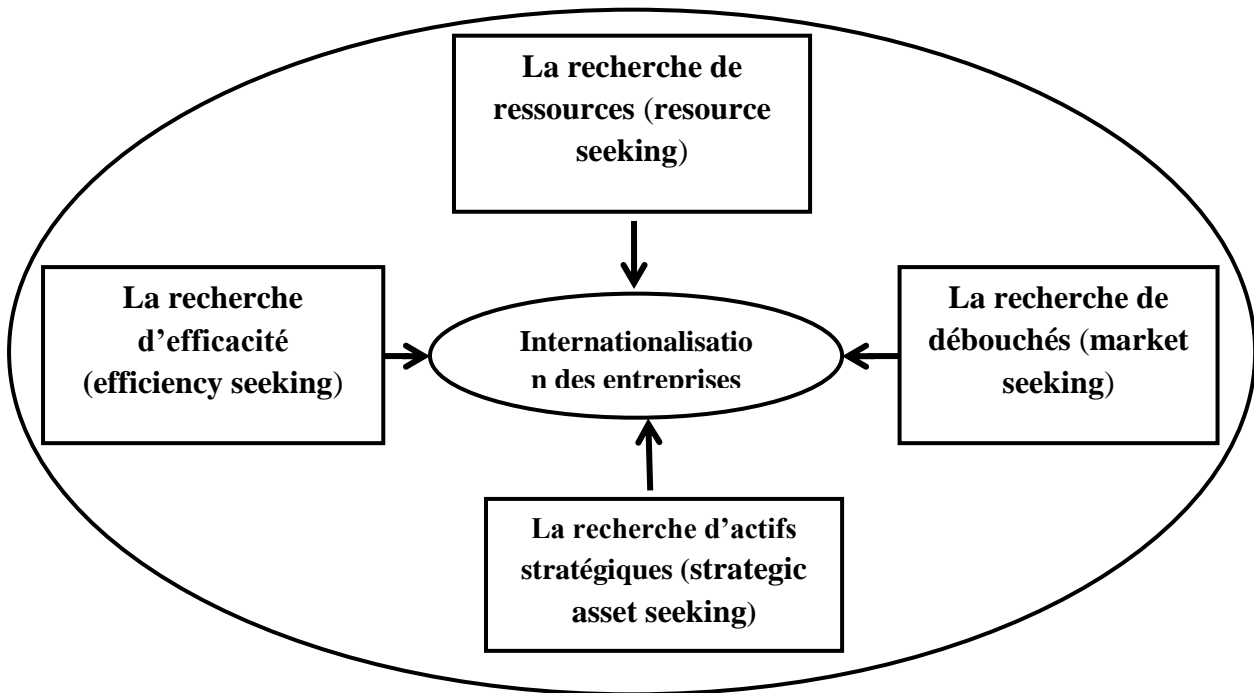


**Source :** Lemaire J. P. (2013). *Stratégies d'internationalisation : nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*. Paris : Dunod, p. 11.

### 3. 2. L'internationalisation : une stratégie d'adaptation des entreprises

Face à l'ensemble de ces mutations, différents facteurs déclencheurs peuvent inciter les entreprises à élargir leur ouverture hors leurs frontières. A ce sujet, les auteurs ont identifié quatre grandes catégories de motivation et d'incitation à l'internationalisation des entreprises, celles-ci sont internes et relèvent des organisations elles-mêmes (Dunning, 2000, p. 164):

**Figure 3: Les grandes catégories de motivations internes à l'internationalisation des entreprises**



**Source :** adapté de Dunning J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review* (9), 163-190.

En plus de ces facteurs incitateurs internes, d'autres déterminants externes encouragent le développement des activités internationales des entreprises. Certains de ces facteurs tiennent à l'élargissement des espaces économiques permis en particulier par les zones économiques intégrées et la multiplication des accords régionaux, d'autres relèvent de la politique nationale de soutien à l'internationalisation des entreprises mise en place par les gouvernements :

- **l'effet de grand marché :** cela renvoie aux effets de l'intégration économique régionale, ainsi que les accords qui débouchent sur la création d'une zone de libre-échange. Cela permet aux entreprises d'élargir leur marché et de s'adresser à une demande plus importante. Cela

aura pour effet, une meilleure exploitation des économies d'échelle, l'une des sources de l'obtention d'un avantage concurrentiel en coût-prix ;

- **le rôle des zones de proximité** : la proximité offre aux entreprises qui s'engagent dans le développement international une double opportunité. D'une part, les entreprises s'y procurent des matières premières ou des biens intermédiaires de qualité, d'autre part, elles peuvent bénéficier des possibilités de sous-traiter leur activité selon leur motivation en la matière. Lemaire (2013, p. 244) ajoute à ce sujet un autre élément qui n'est pas des moindres, il s'agit du rôle joué par les diasporas tant comme source d'informations et de savoir-faire que de capacité d'investissement.

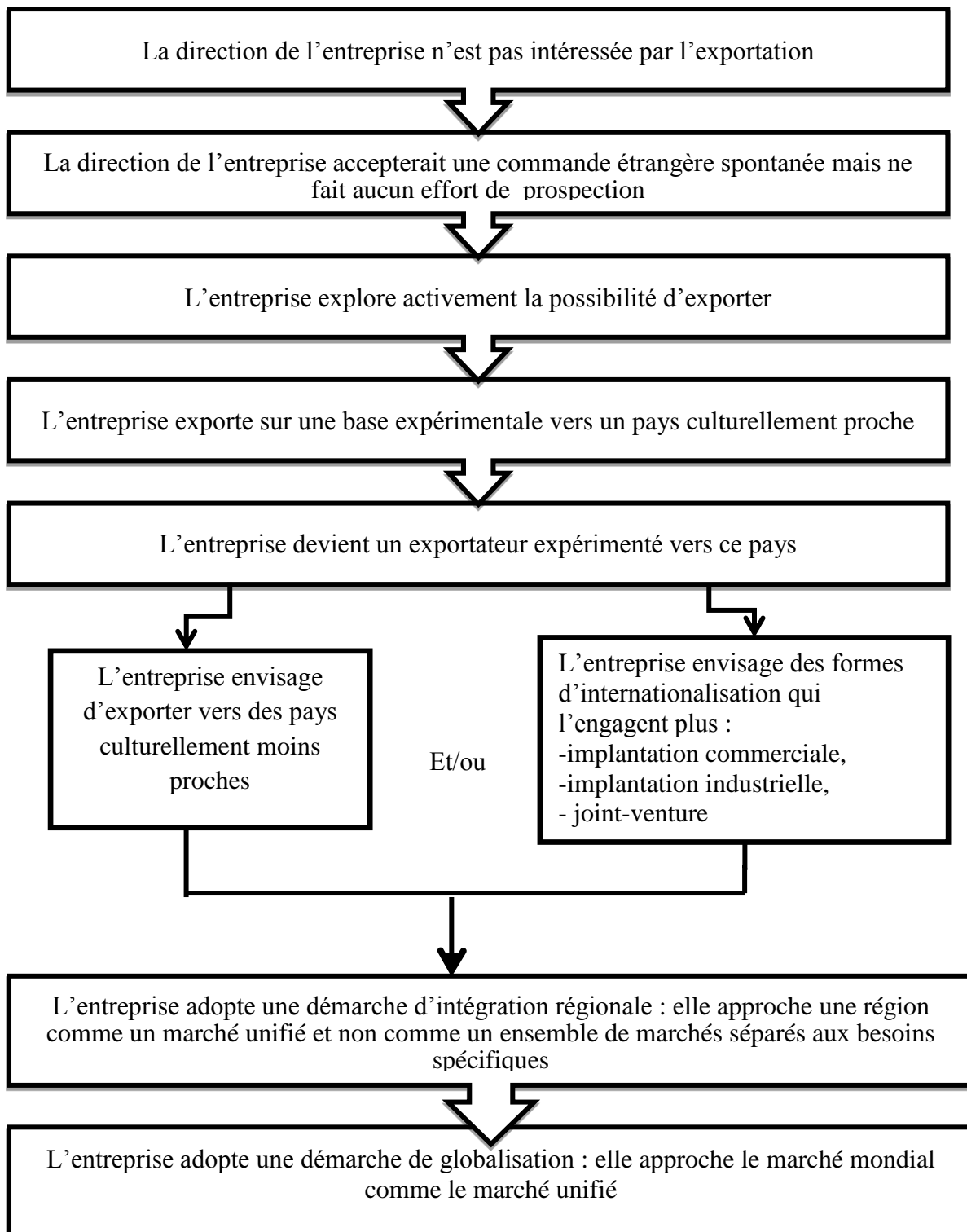
- **le rôle de la présence des IDE dans l'espace d'origine des entreprises** : ces investisseurs sont un vecteur de diffusion des savoir-faire (notamment dans les domaines de management et du marketing) et de transfert de technologie. Ces effets stimulent le développement des activités des entreprises aussi bien sur leur marché d'origine que sur les marchés étrangers ;

- **le soutien de l'État** : le rôle de l'Etat est crucial dans la mesure où les politiques qu'il met en œuvre favorisent la préparation des entreprises nationales non seulement à affronter la concurrence mais également à se déployer hors frontières. Cet appui revêt plusieurs formes : il peut être indirect, notamment par l'amélioration des infrastructures et de l'environnement des affaires, ou direct à travers les subventions en particulier pour les activités de recherche.

En réponse donc à l'évolution de leur environnement international, les entreprises sont incitées à se développer hors leur espace économique d'origine.

Bien que le niveau d'engagement des entreprises sur les marchés internationaux diffère, le processus d'internationalisation se fait en plusieurs étapes, comme le montre la figure ci-après :

**Figure 4: L'entreprise et l'exportation : un processus en plusieurs étapes**



Source : Berho, C. (2002). *Marketing international*. Paris : Dunod. p. 33.

Lemaire (2003, p. 204) a, quant à lui, dégagé trois principales étapes d'internationalisation :

- **P'internationalisation initiale** (*first landing*) : correspondant à une première orientation des structures nationales ou régionales vers l'extérieur dans l'objectif de diversifier ses marchés

et/ou ses approvisionnements. L'entreprise dans ce cas est amenée à maîtriser les procédures d'achat/de vente et l'adaptation de son offre en tenant compte des contraintes spécifiques des pays cibles.

- **le développement local** (*go native*) : suscitant la consolidation de structures internationales différenciées d'une localisation à l'autre. Toutefois, le succès de cette étape est conditionné par la capacité de l'entreprise à élaborer une stratégie de développement hors frontières et à assurer le management et/ou le contrôle de ses activités dans des espaces distants et différents de son espace d'origine.

- **la multinationalisation** : déterminant la mise en place de structures homogènes et intégrées dans l'ensemble des zones d'implantation des entreprises considérées. Cela dépend notamment de la capacité de l'entreprise à apprécier sa compétitivité en supposant une large intégration de ses activités à l'échelle mondiale.

Durant ces différentes phases, l'entreprise effectue également des choix en matière du mode d'approche de ses marchés cibles à l'international.

### **3.2.1. Les différentes formes de présence à l'international**

Albaum et Duerr (2008) observent que les entreprises envisagent différents modes d'entrée sur le marché international. Ce choix dépend aussi bien du niveau de contrôle que du degré d'engagement en ressources ainsi que du niveau de risque et d'implication. En ce sens, plusieurs alternatives s'offrent à l'entreprise pour approcher les marchés étrangers. Nous rappelons les principaux dans les points qui suivent.

#### **3.2.1.1. L'exportation**

Il existe différentes modalités d'exportation : directe, indirecte et concertée.

##### **A. L'exportation directe**

Ce type d'exportation a lieu lorsque l'exportateur vend directement à l'importateur ou à l'acheteur situé dans un pays étranger (Albaum et Duerr 2008). Par l'exportation directe, l'entreprise cherche à conserver une certaine maîtrise de sa politique commerciale. L'exportation peut se réaliser par :

**- le représentant à l'étranger**

Il s'agit d'un employé de l'entreprise exportatrice qui est lié par un contrat de travail basé à l'étranger. Le représentant a pour mission de prospecter, de vendre avec la prise de commandes, d'informer l'entreprise sur le marché et la clientèle. Il est d'ailleurs amené à promouvoir les produits de l'entreprise notamment lors de la participation aux salons professionnels et aux foires internationales.

**- le bureau de représentation**

C'est l'implantation légère (un bureau et délégué local) qui sert à observer le marché. Il a pour mission l'observation du marché cible en identifiant ses principales caractéristiques, la prise de premiers contacts avec les clients étrangers en leur faisant connaître les produits de l'entreprise. Cette forme de présence est souvent provisoire, elle permet à l'entreprise exportatrice d'évaluer les chances de succès ainsi que la rentabilité d'une future implantation définitive plus lourde (Pasco-Berho, 2002).

**- la succursale**

La succursale est un service décentralisé du siège de l'entreprise, sans personnalité juridique propre. Du point de vue commercial, la succursale est chargée d'animer le réseau de vente de l'entreprise mère à l'étranger. Elle s'occupe aussi de la transmission de commandes à la société mère, de l'organisation du dédouanement des marchandises et des livraisons locales (Pasco-Berho, 2002).

**- la filiale commerciale**

Contrairement à une succursale, une filiale commerciale est un établissement stable à l'étranger. En effet, la filiale est une entité juridique distincte, dotée de son propre capital et de ses propres instances dirigeantes (Lemaire, 2013).

La filiale commerciale joue le rôle d'un importateur appartenant à son fournisseur. Elle constitue le réseau de vente qu'elle anime et contrôle.

Ce mode d'approche à l'international représente d'importants avantages; la filiale s'efforce de mieux connaître les consommateurs ainsi que les concurrents locaux, elle crée une image valorisante de la société en garantissant un engagement à long terme sur le marché

cible, en assurant la conformité aux normes et aux réglementations des produits offerts par la société mère.

L'entreprise exportatrice peut aussi répondre directement depuis son pays d'origine aux demandes des clients étrangers. Nous distinguons les méthodes de vente suivantes :

### **B. L'exportation indirecte**

Albaum et Duerr (2008, p. 308) explique l'exportation indirecte comme étant le moment où le fabricant exportateur utilise une entreprise dans le pays d'origine pour faire l'exportation pour lui. L'intermédiaire peut être :

#### **- les sociétés de commerce international**

Ce sont des sociétés qui agissent comme des négociants-exportateurs, achetant ferme les produits qui les intéressent pour les revendre sur les marchés étrangers en y rajoutant bien sur leur marge. Elles sont souvent spécialisées par catégories de produits (produits alimentaires, machines- outils...) et par zone géographique.

Le recours à ces sociétés permet aux entreprises exportatrices notamment les PME, de mutualiser un certain nombre de coûts, de tirer profit de leur savoir-faire et de leur réseau, mais aussi d'évaluer des chances de succès des produits offerts par ces entreprises sur les marchés internationaux. Ainsi, ces sociétés sont très développées au Japon (les Sogoshoshas), en Allemagne, en Corée et au Brésil (Amelon et Cardebat, 2010).

#### **- la vente aux bureaux d'achat et centrales d'achat**

Il s'agit de grands magasins, de groupes de distribution, ou de succursales d'entreprises étrangères implantés dans le pays de l'entreprise exportatrice. Le recours aux bureaux et centrales d'achat évite aux fabricants de prospecter les marchés étrangers, en plus ce type d'intermédiaire permet un certain apprentissage du marché étranger, notamment en matière de contraintes applicables au produit (adaptation du produit, de l'emballage, de l'étiquetage, etc.)

#### **- le courtier**

C'est un commerçant indépendant, son rôle consiste à mettre en relation l'exportateur et l'acheteur étranger. L'avantage de ce type d'intermédiaire est que la prime demandée sur la

transaction est souvent faible. Cependant, l'entreprise exportatrice est contrainte de conserver le risque commercial sur l'acheteur.

Lemaire (2013, p. 436) ajoute que d'autres intermédiaires interviennent dans le cadre d'une exportation indirecte, il s'agit d'agents mandataires (agissant pour le compte de l'exportateur et au nom de l'exportateur), agents commissionnaires (agissant pour le compte de l'exportateur et sous leur nom), négociants intermédiaires (agissant pour et sous leur compte), négociants exportateurs (agissant pour et sous leur compte).

### **C. L'exportation concertée**

Il s'agit d'une forme alternative aux formes directe et indirecte de l'exportation. Albaum et Duerr (2008) distinguent deux formes de coopération internationales entre les organisations exportatrices ; le portage (piggy back) et le groupement d'entreprises exportatrices.

#### **- Le portage (piggy back)**

Les entreprises cherchent à atteindre un objectif en s'alliant avec des partenaires, tout en bénéficiant de leur expérience et savoir-faire à l'export. De plus, le portage permet aux entreprises primo-exportatrices de réaliser leurs premières opérations d'exportation avec moins de risques.

#### **- Le groupement d'entreprises**

Selon Amelon et Cardebat (2010), cette forme consiste en la mise en commun par plusieurs entreprises non concurrentes, de tout ou partie de leurs activités d'exportation. Ils ajoutent que ces groupements sont chargés entre autres de : recherche et mise en commun d'informations, réalisation d'études de marché, création d'un bureau d'achat ainsi que l'apport de conseils et de l'assistance export.

### **3.2.1.2. Les formes particulières de l'exportation**

L'exportation peut prendre des formes plus particulières qui permettent aux entreprises nationales de participer aux flux d'exportation vers les marchés étrangers.

### **A. La sous-traitance internationale**

La sous-traitance est définie, selon Elmuti et Khatawala (2000), comme l'utilisation stratégique de ressources extérieures à l'organisation pour accomplir des activités qui sont traditionnellement accomplies par le personnel et les ressources internes à celle-ci.

La sous-traitance internationale peut être définie comme l'achat de produits ou services réalisés sur mesure suite aux spécifications techniques d'un client ou d'un donneur d'ordres. Elle suppose des interactions entre l'entreprise cliente et l'entreprise qui fabrique (Erber et Sayed-Ahmed, 2005). Cette forme particulière de participation aux échanges internationaux a longtemps été considérée comme une activité réservée aux grandes entreprises dans le but de pouvoir profiter de la flexibilité d'autres firmes pour, notamment, maintenir leurs capacités d'innovation. Toutefois, la forte pression concurrentielle de réduction de coûts et d'augmentation des spécificités des produits oblige de plus en plus les PME à recourir à cette stratégie de production. Outre les objectifs de réduction de coûts et d'accroissement de l'efficacité et de la productivité, l'entreprise peut également sous-traiter pour se rapprocher des marchés à l'exportation, ce qui lui permet d'accroître ses compétences en matière de gestion des activités internationales et d'être mieux armée pour faire face à la concurrence.

### **B. L'exportation dans le cadre de la fabrication pour compte "FPC" ou "OEM" (Original Equipment Manufacturer)**

Dans ce cas, l'entreprise exportatrice fabrique un produit fini conçu par la société donneuse d'ordres et ses exportations portent la marque de cette dernière. Dans cette forme d'exportation, l'entreprise exportatrice bénéficie de la notoriété et du transfert de savoir-faire du donneur d'ordres, mais également la réduction des coûts qu'auraient engendré des investissements auxquels recourt l'entreprise pour développer un réseau de distribution sous sa bannière propre.

### **C. La franchise internationale**

La franchise est un mode de développement international de plus en plus utilisé par les entreprises souhaitant distribuer leurs services et/ou leurs produits à l'étranger (Nardot, 2004).

Ce réseau de vente permet non seulement une internationalisation plus rapide et moins onéreuse, mais offre également la possibilité de s'implanter dans de nombreux pays à fort

potentiel de croissance et pour lesquels ce type de réseau de vente représente une innovation organisationnelle.

L'entreprise exportatrice, qui est dans ce cadre « franchiseur » exporte ses produits vers le pays du « franchisé » et seront exclusivement distribués par ce dernier. La franchise internationale permet aussi à l'entreprise exportatrice de minimiser les contraintes financières liées à sa croissance. Cette forme de vente internationale est aussi un moyen de partage des risques et des responsabilités mis en œuvre par voie contractuelle. La franchise permet également de limiter l'investissement initial du franchiseur et d'obtenir une rentabilité élevée.

Ainsi, dans ce type d'exportation, l'entreprise exportatrice bénéficie d'une pénétration rapide et plus économe des marchés étrangers, puisque chaque franchisé finance son point de vente (Barrelier *et al.*, 1992). Il faut noter cependant que l'entreprise exportatrice doit mener ce type d'opération avec sérieux afin d'éviter tout échec commercial.

#### **D. Les transferts internationaux de technologies**

Le principe d'une telle pratique est que, l'entreprise peut pénétrer un marché étranger par des modalités économes en ressources. Nous évoquons à ce propos l'exportation dans le cadre de transfert de technologie. Ce dernier correspond à la cession de droits de propriété industrielle ou de savoir-faire.

L'entreprise vend une technologie à une entreprise étrangère en entraînant un flux d'exportation. En effet, l'entreprise qui détient cette ressource exporte son savoir technologique sous forme de machines, d'équipements, de services, de pièces et de composants.

Le transfert de technologie peut prendre deux formes (Barrelier *et al.*, 1992) :

- **la cession de brevet** : transfère d'une manière irréversible la propriété d'une création technologique au concessionnaire. Il s'agit d'une vente de l'invention.

- **la cession de licence** : la licence comprend plusieurs brevets plus un savoir-faire. Elle consiste à octroyer à un tiers (licencié) le droit d'exploiter, dans les limites de temps et d'espace définies dans le contrat, une technique et un savoir-faire ou une marque protégés par des brevets moyennant une rémunération. Pour cela, le donneur de licence facture des redevances pour une période de temps stipulée.

Les accords de licence permettent au donneur de licence d'utiliser au maximum sa propriété intellectuelle. Le licencié peut, quant à lui, bénéficier des avantages de la technologie moderne en concluant un contrat de licence (Nisha, 2016). Par ailleurs, le succès de cette forme d'internationalisation exige l'étude préalable des risques que pourra encourir l'entreprise en adoptant ce mode d'entrée.

Pour Pettigrew (1987), Levasseur (1986), Librowicz *et al.* 1984, cités par Brochu, (1991) si certains avantages peuvent motiver l'entreprise à recourir à ce mode de présence:

- pénétrer un nouveau marché sans avoir à faire d'investissement majeur ;
- éviter des tarifs douaniers élevés et les quotas à l'importation exigés par le pays étranger.

Toutefois il présente certains risques et inconvénients:

- l'entreprise a moins de contrôle sur les activités accomplies dans le pays ;
- risque de perte de droits de propriété industrielle et l'entreprise peut voir surgir son futur compétiteur.

Les formes de présence précédentes sont considérées comme des modes d'entrée sans engagement en capital (l'exportation, et les modes contractuels).

### **3.2.1.3. Les formes de présence avec engagement en capital**

Les modes d'entrée sur les marchés étrangers qui se traduisent par un engagement en capital sur les marchés sont principalement les filiales, les joint-ventures, et les alliances (Pan et Tse, 2000).

#### **A. La filiale à 100%**

Lemaire (2013) précise que les formes autonomes peuvent d'ores et déjà apparaître dans la phase initiale de l'internationalisation notamment à l'export, cela à travers les bureaux de représentation, succursale et filiale commerciale. Ces formes peuvent également se traduire par les stratégies d'implantation de l'entreprise sur les marchés étrangers, et ce, dans une logique de production.

Une filiale en propriété exclusive est un mode d'entrée plus intégré qui permet à une société dotée d'une stratégie transitoire d'utiliser les bénéfices générés sur un marché pour

améliorer sa position concurrentielle sur un autre marché (Hill, 2011).

Selon Hill et Jones (1998), une filiale à 100% peut être créée soit par acquisition, soit en créant une entité entièrement nouvelle (Greenfield investment).

### **B. La co-entreprise internationale**

La coentreprise (ou « *joint venture* ») internationale est une entité juridiquement indépendante créée et gérée conjointement par deux ou plusieurs entreprises dont au moins une possède son siège social hors du pays d'implantation (Abdellatif, 2009, p. 4).

Ce mode d'entrée est intéressant dans la mesure où le partenaire local possède une connaissance approfondie des conditions domestiques et dispose de ses installations locales et de ses infrastructures, telles que son unité de fabrication, son réseau de distribution, ses centres de service, dont pourra bénéficier le partenaire étranger (Nisha, 2016, p. 22).

Abdellatif (2009) ajoute que la pénétration d'un marché étranger par la co-entreprise peut être motivée par la volonté de contourner les restrictions sur le développement d'une activité par des investisseurs étrangers, mises en place par le pays d'accueil. Le passage par un partenaire local s'avère plus judicieux notamment lorsque la législation locale interdit la création de filiales à capitaux totalement contrôlés par une entreprise étrangère.

### **C. Les alliances stratégiques**

Selon Marois (2001) :

Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence, de fusionner entre elles ou de procéder à ces cessions ou acquisitions d'activités. (p. 12)

Ouédraogo (1998, p.9) identifie trois points clés qui semblent caractériser les coopérations interentreprises :

- **la conduite d'une action commune et l'indépendance des partenaires** : les partenaires passent un engagement mutuel pour assumer ensemble les risques, partager les pouvoirs de décision et de contrôle, les responsabilités, etc. Toutefois, chacun des partenaires reste stratégiquement autonome et conserve son identité propre sur ses activités autres que celle de l'alliance.

- **une mise en commun de ressources** : les partenaires mettent en commun, partagent ou échangent des ressources. Ces dernières concernent les ressources humaines, les compétences technologiques, les capacités industrielles, organisationnelles, ou commerciales.

- **l'accès aux avantages de la coopération** : les entreprises partenaires peuvent accéder à des avantages auxquels elles ne peuvent prétendre individuellement, il s'agit principalement des effets de taille, des effets de synergie qu'entraînent des apprentissages de nouvelles compétences et la réduction des coûts de transaction.

### **3.2.2. Les facteurs clés de réussite du développement international des entreprises**

Quelques soient la voie et la stratégie de l'entreprise en réponse à l'évolution de son environnement international et à l'intensification de la concurrence internationale, certains facteurs doivent être maîtrisés afin que les activités internationales aient des impacts positifs sur la performance et les objectifs généraux de l'entreprise (Perrault et St-Pierre, 2010).

#### **3.2.2.1. La capacité d'innovation de l'entreprise**

L'innovation fait partie intégrante du modèle d'affaires des entreprises qui réussissent à l'international. L'innovation selon l'OCDE, 2005, p. 54) est « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. »

Freel (2005, cité par Perrault et St-Pierre, 2010) rappelle que l'innovation va au-delà de la maîtrise des ressources technologiques mais intègre l'ensemble d'éléments permettant à l'entreprise de s'ouvrir d'avantage sur l'extérieur, d'être plus flexible et d'apprendre d'une manière permanente. En effet, Larsson *et al.*, (1998, cités par Yli-Renko, Autio et Tontti, 2002) ont déjà montré que le succès de certaines entreprises sur les marchés internationaux

résulte de la capacité de ces entreprises à apprendre et à utiliser cet apprentissage d'une manière plus efficace que d'autres.

Il souligne à ce sujet le rôle des ressources humaines compétentes qui sont engagées avec succès dans l'organisation. En effet, ces ressources, par l'utilisation des technologies ou autres outils permettent à l'entreprise non seulement d'améliorer la qualité de son offre, mais également de remédier à ses défaillances informationnelles qui sont d'une importance considérable du point de vue stratégique, et cela en intégrant des réseaux de collaboration qui favoriseraient la réduction de l'incertitude sur les marchés étrangers.

### **3.2.2.2. La capacité réticulaire de l'entreprise**

Les entreprises qui saisissent les opportunités d'affaires sur les marchés internationaux en s'appuyant sur des collaborations avec notamment des partenaires étrangers deviennent de plus en plus nombreuses. En effet, ces entreprises sont conscientes des avantages que procure et de l'intérêt que revêt leur intégration dans des réseaux de coopération. Dans le contexte mondialisé actuel la dimension relationnelle dans les stratégies internationales des entreprises est un enjeu majeur pour le succès dans la durée sur les marchés étrangers.

Pour Jarillo (1988), l'adhésion à un réseau peut procurer des avantages concurrentiels aux firmes vis-vis de leurs concurrents hors réseau. En ce sens, l'auteur définit le réseau comme un mode d'organisation particulier, utile aux entrepreneurs dans leur stratégie en leur permettant d'accéder aux ressources externes et de réaliser leurs objectifs. L'auteur met l'accent sur la dimension stratégique du concept réseau, dans la mesure où il permet à l'entreprise de se spécialiser dans les activités de chaîne de valeur où elle obtiendra un avantage concurrentiel.

Pour les entreprises, en particulier celles des pays en développement, l'intégration d'un réseau permet l'accélération de leur processus d'internationalisation dans la mesure où ce dernier leur offre les possibilités d'accéder aux technologies nouvelles, aux savoir-faire et compétences managériales, aux approvisionnements de qualité, mais également aux réseaux de distribution dans les marchés cibles.

Toutefois, la capacité de l'entreprise à développer et à maintenir ses relations au sein de ses réseaux ainsi que sa capacité d'absorption de l'information stratégique lui facilitant la pénétration des marchés internationaux sont des déterminants majeurs pour tirer profit de son

intégration à des réseaux de collaboration. Chetty *et al.*, (2003) montrent également le rôle de la dynamique dans laquelle l'entreprise interagit avec ses partenaires du réseau pour étendre, pénétrer et intégrer les marchés internationaux. Cette dynamique se manifeste en partie par l'importance qu'accorde l'entreprise à la multiplication des visites auprès de ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires. Selon les auteurs, plus cela se fait sur une base régulière, plus l'entreprise accroît ses possibilités de saisir de nouvelles opportunités d'affaires.

### **3.2.2.3. Les capacités et les compétences stratégiques de l'entreprise**

En plus des facteurs précédemment cités, le succès de l'entreprise dans ses stratégies internationales est également conditionné par les capacités et les compétences stratégiques qu'elle mobilise, car celles-ci déterminent la capacité de l'entreprise à construire, à développer et à maintenir un avantage concurrentiel durable sur les marchés internationaux.

La notion de compétence est d'un intérêt majeur. Selon, Sanchez (2000, cité par Quélin et Arrègle, 2000), la compétence correspond à « l'aptitude de l'entreprise à coordonner durablement l'utilisation de ses actifs dans le but d'atteindre ses objectifs ». Quélin et Arrègle (2000) ajoute que les compétences renvoient donc à la capacité de l'entreprise à mobiliser des actifs qu'elle détient pour saisir une opportunité de marché et à les redéployer sur des activités nouvelles ou des lieux d'activité nouveaux.

Le développement des activités de l'entreprise à l'étranger présente des risques qui sont entraînés par la forte incertitude, l'exacerbation de la concurrence, en plus des défis de flexibilité, de qualité et de réponses adéquates à l'évolution permanente des besoins des consommateurs. Mechling *et al.*, (1995, p 72) montrent que même les entreprises de petite taille peuvent parvenir à rivaliser dans un contexte mondialisé, et cela grâce à leurs capacités technologiques qui leur permettent de réduire le temps de développement des produits. St-Pierre et Perrault (2009) ajoutent que le développement cohérent des capacités de l'entreprise en matière d'innovation, de technologies et de systèmes de production fortement automatisés permettant d'augmenter la flexibilité et de réduire le délai de réponse à la demande étrangère constituent les facteurs clés de succès à l'international.

### **3.2.2.4. L'engagement et la détermination de l'équipe dirigeante**

S'engager sur l'international est également un acte qui est fonction de la détermination, et de la volonté et de l'ambition qu'affiche le dirigeant principal de l'entreprise dans le cadre

du déploiement sur les marchés internationaux. Kundu et Katz (2003) mentionnent que le niveau d'éducation du dirigeant et sa volonté d'innover (ses expériences apportent de nouvelles idées) jouent un rôle majeur notamment en termes de ventes à l'étranger ainsi qu'en croissance annuelle de celles-ci. St-Pierre et Perrault (2009, p. 14) ajoutent que le niveau de scolarité et l'expérience du dirigeant contribuent à développer sa compétence à insuffler une vision internationale à l'ensemble de son entreprise. Cette vision qui correspond à la capacité d'avoir une idée claire des possibilités de développement international de l'entreprise (Pantin, 2009) permet de maintenir la motivation dans la durée c'est-à-dire tout au long du processus d'internationalisation de l'activité de l'entreprise. Toutefois, la stratégie de pénétration des marchés étrangers ne relève pas du seul engagement du dirigeant. En effet, mener à bien une telle stratégie exige de coordonner des actions à plusieurs niveaux et d'en franchir les obstacles inhérents (commerciaux, financiers, juridiques, etc). A cet égard, il importe d'envisager la stratégie d'internationalisation comme un processus collectif conduit par une équipe (Leconte et Forgues, 2000, cités par Pantin, 2009)<sup>3</sup>.

De ce point de vue, le comportement des individus qui composent cette équipe est déterminant dans la mesure où ceux-ci sont spécialisés dans la prise de décisions relatives à la coordination des ressources et ils constituent une variable clé notamment lorsqu'il s'agit d'une décision d'expansion de l'entreprise au niveau international. Pantin (2010) souligne que les compétences stratégiques de cette équipe demeurent la variable clé du processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où celle-ci initie, conduit et permet à l'entreprise d'accéder aux marchés internationaux. L'auteur affirme que ces compétences englobent la capacité de l'équipe dirigeante à créer et gérer un réseau d'affaires, à élaborer une stratégie d'entreprise, à coordonner et organiser des activités sur un terrain international, à promouvoir la communication tant interne qu'externe, à reconnaître et répondre aux opportunités de développement, à sélectionner et à traiter rapidement l'information, et la capacité à construire un réseau relationnel (Pantin, 2004, p 135). Cependant, ces compétences n'excluent pas celles qui sont mobilisées au niveau opérationnel ; en effet, ce type de compétences joue le rôle de mise en œuvre de la stratégie, et leur absence peut être à l'origine de dysfonctionnements importants. Elles correspondent entre autres aux connaissances des techniques à l'export et la maîtrise des procédures des opérations du commerce international, etc.

---

<sup>3</sup>Pour Leconte et Forgues (2000, p. 5), l'équipe dirigeante est définie « comme le groupe, situé entre les actionnaires et les lignes opérationnelles, formé par les individus dont les décisions engagent la pérennité de la firme. »

Il est important qu'en plus des éléments cités plus-haut, les politiques publiques d'aide à l'internationalisation des entreprises jouent également un rôle considérable, notamment à travers les actions de soutien à la création des ressources par ces entreprises, ainsi qu'à l'amélioration de leur environnement pour accroître leur compétitivité internationale. Nous développerons ce point dans le troisième chapitre.

## **Conclusion**

Les éléments développés dans ce chapitre rappellent que les entreprises évoluent et conduisent leurs activités en réponse à l'évolution de leur environnement. Ce dernier comprend aussi bien la dimension nationale qu'internationale et revêt différents aspects : économique, politique, technologique, culturel, et écologique, qui ne sont pas sans impact sur le comportement de ces entreprises.

L'ensemble de ces facteurs montre la nécessité pour l'entreprise quels que soient sa taille et son domaine d'activité de prendre conscience de son environnement large et fortement concurrentiel. Et l'une des voies d'adaptation à cet environnement est la stratégie d'internationalisation, qui lui permettrait de bénéficier des atouts de la mondialisation ou de surmonter les menaces ou même de les transformer en avantages.

Cependant, pour y parvenir, les entreprises sont appelées à mobiliser leurs ressources et compétences requises pour mener à bien leur processus d'internationalisation en s'adressant à un marché qui est différent de leur marché national et qui n'est pas toujours facile à appréhender ni à intégrer. En effet, comme le révèle également ce chapitre, tout retard dans la modernisation ou l'intégration d'une logique de production et de commercialisation soumise à une pression mondialisée est source d'obstacles pouvant mettre en cause la survie et la croissance de l'entreprise dans ce nouveau contexte.

Les entreprises ne sont pas les seules à se soucier des stratégies d'adaptation face à un environnement en perpétuel changement. Les gouvernements convaincus du rôle crucial que joue l'internationalisation des entreprises dans la stratégie de développement économique, se montrent de plus en plus préoccupés par les politiques qu'il conviendrait de mettre en place afin d'apporter un soutien adéquat à l'internationalisation des entreprises.

## **CHAPITRE II**

---

# **REVUE DE LA LITTÉRATURE THÉORIQUE ET EMPIRIQUE SUR L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES**

---

## **Introduction**

L'internationalisation est devenue un levier incontournable pour l'entreprise et une dimension essentielle de sa croissance, notamment dans un contexte où la compétition devient plus ouverte voire même globale. C'est pourquoi intégrer la dimension internationale dans la démarche du diagnostic et de la formulation de la stratégie de l'entreprise est un passage obligé étant donné l'évolution et l'ouverture rapides de l'environnement international.

De plus, l'internationalisation constitue une réponse d'adaptation nécessaire au contexte de l'accélération du processus de mondialisation et aux différentes pressions qu'elle impose. En effet, l'ouverture des frontières, la montée du libéralisme économique, la globalisation financière, le développement des nouvelles technologies de l'information et l'accélération de la diffusion des standards réduisant la distance physique et techniques entre les agents économiques (Lemaire, 2003, Meier et Schier, 2005), sont autant de facteurs qui attirent ou contraignent les entreprises à s'internationaliser.

L'internationalisation est également un mouvement qui affecte aussi bien les ventes de l'entreprise que ses approvisionnements et ses processus de production. En ce sens, l'internationalisation est un processus global, et le rentabiliser, exige une analyse multifonctionnelle et multidimensionnelle.

Plusieurs travaux se sont intéressés à l'étude de l'internationalisation en tant que processus, en dégagant les facteurs qui motivent et qui expliquent le choix des entreprises en matière d'internationalisation et les contraintes et les obstacles qui inhibent leur développement international. Néanmoins, la majorité des études ont porté sur les PME des pays développés en particulier des pays de l'OCDE et peu de travaux ont été réalisés sur l'ouverture et le développement des activités internationales des entreprises originaires des pays en développement (Das, 1994). Pourtant, certains auteurs ont mentionné l'intérêt que manifestent les entreprises en provenance des pays en développement pour leur expansion internationale et cela en dépit des lacunes, des insuffisances financières et organisationnelles dont elles souffrent. Toutefois, la recherche sur le développement international des entreprises dans les pays en développement reste à son stade embryonnaire (Kuada et Sørensen, 2000).

Nous procéderons dans ce présent chapitre à l'analyse théorique du processus d'internationalisation de l'entreprise en passant en revue les principales théories et les modèles et travaux empiriques consacrés à celle-ci en mettant l'accent sur la dimension du mode d'entrée à l'étranger. Nous aborderons aussi les études réalisées sur les stimuli et les contraintes qui limitent l'internationalisation des entreprises. L'objectif étant de dégager les éléments que nous mobiliserons afin de mieux appréhender le comportement des entreprises algériennes face à l'évolution de l'environnement international et les transformations qu'elle entraîne.

## **1. L'internationalisation des entreprises : définitions et dimensions d'un processus multidimensionnel**

Afin de mieux conceptualiser l'internationalisation des entreprises, il importe de présenter les différentes définitions fournies et les principales dimensions que revêt ce processus.

L'internationalisation des entreprises est inscrite dans plusieurs travaux théoriques portant sur l'explication de ce phénomène, notamment les travaux issus des approches économique et comportementale de la firme. Mais, si ces deux approches ont axé leur explication sur des variables internes, d'autres travaux récents mettent en exergue le rôle des liens que les entreprises tissent afin de réussir leur insertion dans les réseaux d'affaires internationaux et de pénétrer de nouveaux marchés étrangers. L'attention accordée au réseau social de l'entreprise a ouvert la voie sur le rôle de l'entrepreneur dans la gestion de ses relations lui permettant d'accéder aux connaissances des marchés étrangers et les opportunités d'affaires qui s'y présentent (Ellis, 2000).

### **1.1. Un concept et un processus multidimensionnel**

L'internationalisation des entreprises, selon l'approche incrémentale et progressive (Johanson et Vahlne 1977, Welch et Luostarinen ,1988) est définie comme un processus par lequel l'entreprise augmente progressivement son implication et engagement international.

Beamish (1990) fournit une définition intéressante de la perception du phénomène de l'internationalisation par l'entreprise en le qualifiant de processus par lequel les entreprises prennent de plus en plus conscience des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur avenir et établissent et conduisent des transactions avec d'autres pays.

Cependant, afin de mieux cerner l'internationalisation de l'entreprise dans sa globalité en incluant son caractère progressif, certains auteurs ont souligné la nécessité d'intégrer aussi bien l'aval que l'amont du processus. A ce propos, Luostarinen et Hellman (1995, p. 3, cités par Basly, 2005) indiquent que : « puisque l'internationalisation n'est pas seulement à sens unique (*outward*) mais un mouvement à deux sens en aval (*outward*) et en amont (*inward*) et qui constitue aussi un processus coopératif, il serait nécessaire d'inclure ces types d'internationalisation dans le concept ». La publication de la Commission Européenne (2003) consacrée à l'étude de l'internationalisation des PME montre que :

Les stratégies internationales des entreprises « couvrent à la fois les activités « sortantes », c'est à dire dirigées vers l'extérieur de l'entreprise (par exemple l'exportation) et les activités « entrantes » c'est-à-dire dirigées vers l'intérieur de l'entreprise (par exemple, importation ou accès à la connaissance) tout au long de la chaîne de valeur. Les entreprises exportatrices sont également souvent impliquées dans une gamme d'activités entrantes associées qui interagissent les unes avec les autres. (p. 9)

Bien que l'internationalisation soit souvent analysée comme un processus de développement de l'entreprise en aval ; l'interaction des deux versants de ce processus rend nécessaire l'appréhension de ce phénomène sous une approche d'intégration, en prenant également l'engagement de l'entreprise en amont du processus.

A ce propos, certains auteurs comme Laurin et St-Pierre (2011) pointent la nécessité de présenter sous une vue intégrée le processus de l'internationalisation des entreprises.

**Figure 5 : Les activités internationales des entreprises**



Source : adapté de Laurin et St-Pierre, (2011).

D'autres auteurs ont également pris en compte l'évolution de l'environnement international de l'entreprise, et le comportement adaptatif de cette dernière. En effet, en ce sens, « l'internationalisation est un processus d'adaptation des opérations de l'entreprise (stratégie, structure, ressources) à l'environnement international. » (Calof, Beamish, 1995, p. 116). Selon Chetty et Campbell-Hunt (2001) cette définition est intéressante étant donné qu'elle n'exclut pas le phénomène de désinternationalisation auquel peut recourir une entreprise en réduisant ses ventes ou en se retirant complètement du marché international.

Quant à Laghzaoui (2009, p. 53), il fournit une définition qui paraît plus opérationnelle et rend compte de l'ampleur et de la dynamique du phénomène de l'internationalisation en mentionnant que l'internationalisation renvoie à « l'ensemble des démarches qu'une entreprise engage pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger etc. »

L'internationalisation des entreprises, réduite le plus souvent aux seules stratégies d'exportation ne traduit plus la réalité des comportements différents et spécifiques adoptés par les entreprises en particulier les PME en réponse au caractère évolutif de leur environnement. En effet, le contexte actuel de la mondialisation montre que l'internationalisation des entreprises concerne les flux de marchandises, de main d'œuvre, financiers, d'efficacité et de productivité (Perrault et St-Pierre, 2010).

De plus, l'importance de la dimension organisationnelle de l'internationalisation n'est pas des moindres. En effet, St-Pierre (2011, p.7) ajoute que l'internationalisation doit être comprise comme une stratégie globale touchant les flux de marchandises mais aussi les procédés, les routines, l'organisation et la sélection des ressources.

## **1.2. Les différentes dimensions de l'internationalisation des entreprises**

Certains auteurs établissent que l'internationalisation est un processus pouvant être appréhendé à travers trois dimensions. Ainsi, l'internationalisation de ce point de vue, peut être associée au développement de chacune de ces dimensions. Welch et Luostarinen (1988) distinguent les dimensions suivantes : le mode d'opération (d'entrée), les objets de l'échange et les marchés ciblés.

### **- Le mode d'opération**

Plusieurs travaux théoriques consacrés à l'internationalisation indiquent que la progression dans ce processus incite l'entreprise à modifier sa méthode d'opération sur les marchés étrangers. Ainsi, il est important de souligner que le « mode d'opération » est préféré au « mode d'entrée » vu que le processus doit être analysé dans sa globalité, et non seulement en aval (Luostarinen et Hellman 1995, p. 3).

### **- L'objet de l'échange**

L'entreprise, en progressant dans son engagement sur les marchés internationaux, tend à approfondir sa ligne de produits et à la diversifier, et cela peut se traduire par :

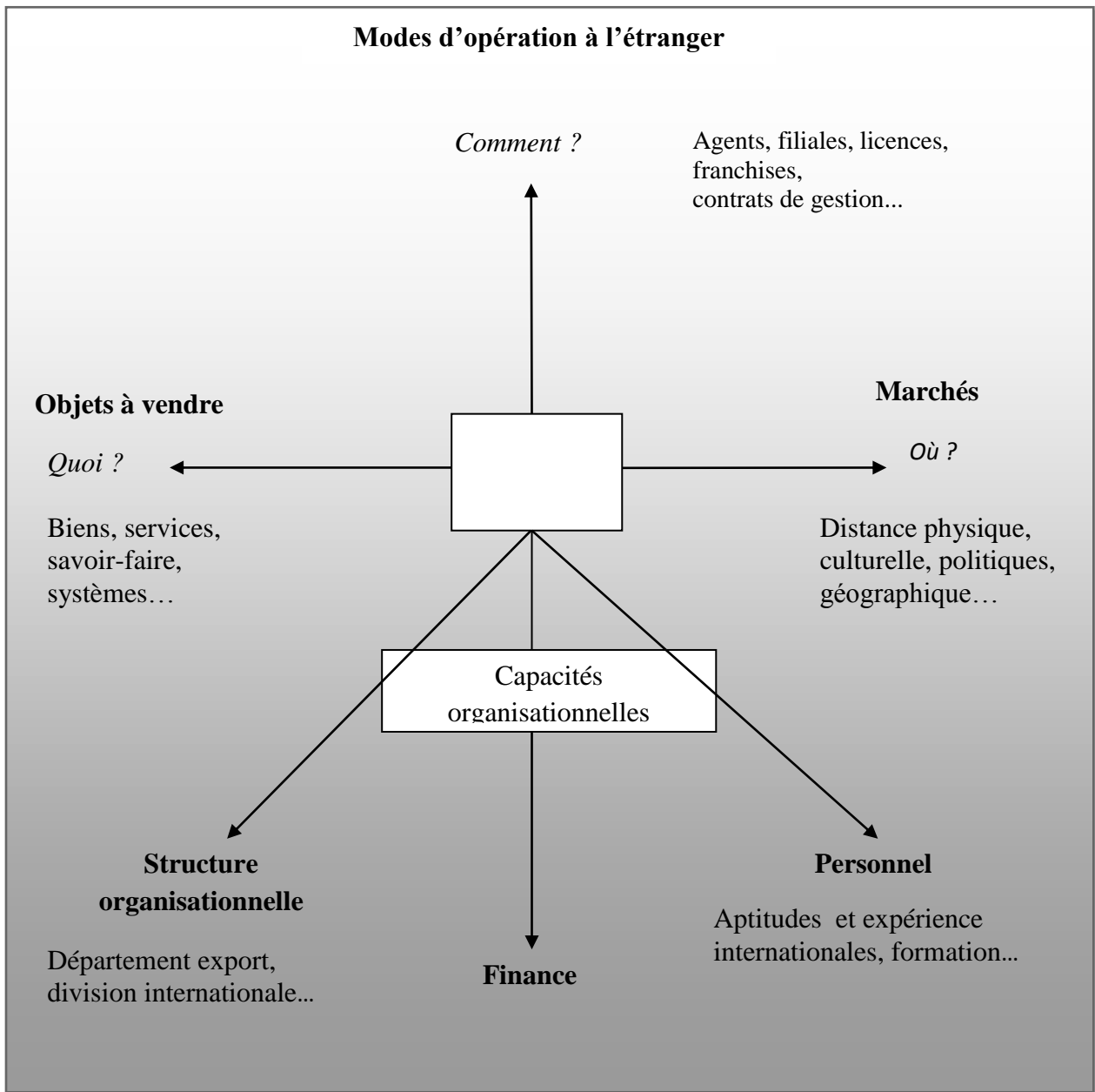
- l'élargissement de la gamme de produits déjà existante, ou la création d'une nouvelle ;
- l'introduction de nouveaux composants tels que les services, la technologie ou le savoir-faire. Ces derniers sont souvent présentés sous une forme plus intégrée.

### **- Les marchés ciblés**

Le développement international de l'entreprise ne peut se concentrer sur un seul ou un nombre très restreint de marchés. Les entreprises ont d'abord tendance à approcher des marchés qui leur paraissent plus familiers, moins coûteux, et dont la distance physique et culturelle au sens de Johanson et Vahlne (1990) constitue un facteur permissif plutôt qu'un facteur contraignant. Welch et Luostarinen (1988) soulignent que l'engagement sur des marchés plus lointains est révélateur de la progression de l'entreprise et son avancement dans son processus d'internationalisation.

En plus de ces dimensions, les auteurs ajoutent l'importance de la dimension organisationnelle. Celle-ci se manifeste notamment par l'évolution qui impacte les ressources financières, humaines et la structure organisationnelle de l'entreprise. La figure ci-après reprend ces différentes dimensions.

Figure 6: Les dimensions de l'internationalisation



Source : adapté de Welch et Luostarinen (1988), p. 39.

St-Pierre *et al.*, (2011), dans le cadre de leur étude sur les entreprises québécoises montrent que l'internationalisation de l'entreprise doit intégrer des activités traditionnelles d'import-export (dimension mercantile), celles liées à l'acquisition des technologies ou des systèmes de fabrication provenant de l'étranger (dimension technologie), celles relatives au partage d'informations, de collaboration, et d'innovation avec des partenaires étrangers, ainsi que celles relatives aux formes de présence à l'étranger (dimension organisationnelle).

- **La dimension mercantile** : elle revêt les activités d'exportation, d'importation, d'IDE ou de sous-traitance visant à répondre aux besoins de compétitivité ou d'expansion de l'entreprise. Les auteurs précisent que les entreprises recourent aux activités d'importation du fait du manque de disponibilité des intrants ou des équipements sur le marché national, ou de leurs coûts élevés, ou encore pour accéder aux produits innovants leur permettant de se conformer aux standards internationaux ou de répondre aux exigences des clients étrangers.

- **La dimension technologique** : ce type d'internationalisation de l'entreprise peut être motivé par l'obligation de répondre aux exigences de qualité telles qu'elles sont prescrites par les sous-traitants. Les gains d'efficience et le développement des compétences techniques du personnel incitent également les entreprises à internationaliser leur système de production. Là encore le rôle des importations est considérable. En effet, selon (Amiti et Konings, 2005) l'importation des biens intermédiaires et des intrants de meilleure qualité, facilitée par des mesures tarifaires, permet de renforcer la productivité des entreprises. De plus, l'importation de technologies plus complexes est source de transmission de connaissances en raison des formations accordées par les fournisseurs de ces technologies et qui permettent aux entreprises bénéficiaires de développer ses compétences technologiques. Ces dernières peuvent être d'ailleurs source de sa réussite sur les marchés internationaux.

- **La dimension organisationnelle** : elle se manifeste notamment à travers la gestion et le contrôle des risques relatifs à l'engagement international de l'entreprise. De plus, le changement organisationnel permettant à l'entreprise de réussir l'expansion de son activité ou même sa pérennité sur le marché peut se traduire aussi bien par l'acquisition et le développement des compétences requises que de la mise en place d'un système d'information plus performant lui facilitant son insertion dans des réseaux d'affaires internationaux.

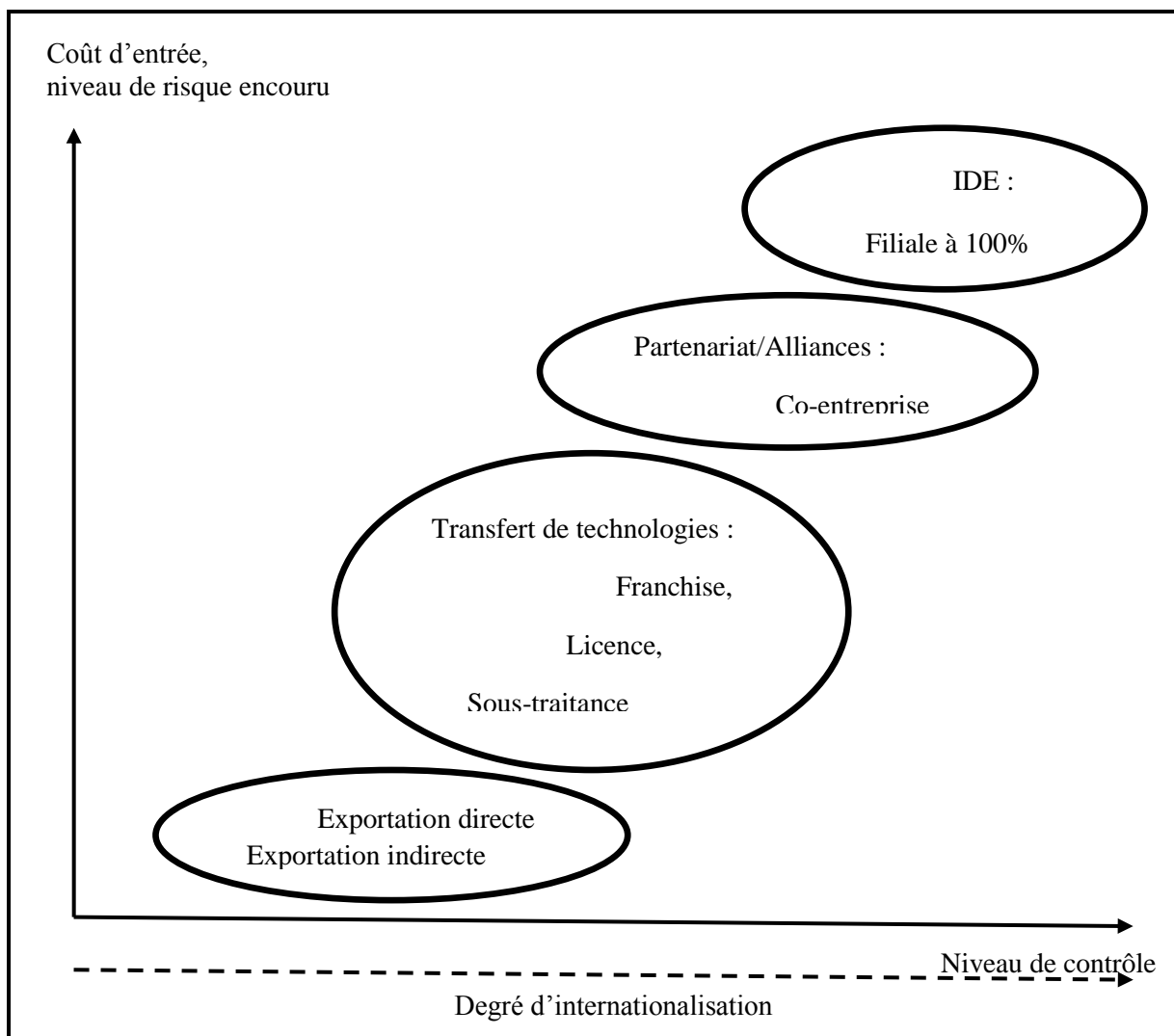
## **2. L'internationalisation des entreprises : revue de la littérature**

La décision de l'internationalisation implique nécessairement la question du choix de mode d'accès aux marchés étrangers et donc le choix de la structure de gouvernance de l'activité de l'entreprise sur ces marchés. En ce sens, l'arbitrage entre les différents modes de présence exige de l'entreprise la prise en compte des critères suivants : le niveau d'engagement de ressources de l'entreprise qui se traduit par les coûts d'entrée, et le niveau de risque accepté par les dirigeants (Lemaire, 2003, 2013), mais également le niveau de

contrôle désiré qui est étroitement lié au niveau d'engagement des ressources, il traduit la volonté de l'entreprise à exercer une influence notamment en termes de prise de décisions, du management, du suivi et de la gestion des résultats sur le marché étranger.

En fonction de ces facteurs, les modes de présence à l'étranger sont principalement : l'exportation, la cession de licence, les joint-ventures, la création de nouvelles filiales et l'acquisition d'actifs déjà existant sur le marché. Nous les reprenons dans la figure ci-après.

**Figure 7: Niveaux d'internationalisation, coût d'entrée, risque encouru et niveau de contrôle**



**Source :** adapté de Jacquemot, P. (1990). *La Firme Multinationale : Une introduction économique*. Paris : Economica. Cité par Basly (2005).

Maarouf et Levratto (2011) ont tenté de mettre en lumière le comportement d'internationalisation des PME méditerranéennes. Ils considèrent que l'internationalisation des PME renvoie à une approche holistique prenant en compte conjointement les trois écoles

de pensée, à savoir : la pensée incrémentale, la pensée des alliances s'inscrivant dans la théorie des réseaux, et la pensée économique qui renvoie à la théorie des IDE.

Nous privilégions ainsi les approches qui nous semblent mieux rendre compte de l'internationalisation en tant que processus, en mettant l'accent sur les facteurs de motivations et ceux pouvant entraver la progression de l'entreprise dans ce processus. Ce dernier sera décrit en fonction des modes d'accès aux marchés étrangers. Ces approches nous permettront également de comprendre et d'expliquer le comportement des entreprises algériennes qui empruntent ce chemin.

## **2.1. La théorie incrémentale de l'internationalisation**

Cette théorie est développée par l'approche behavioriste qui étudie le comportement des entreprises comme un processus composé des séquences bien définies. Ces séquences sont marquées par des décisions prises sur la base d'un cumul de savoir (Pisarek, 2011). Ainsi, cette approche a fait l'objet de plusieurs travaux, et a donné naissance à deux principaux modèles d'internationalisation des entreprises.

### **2.1.1. Le modèle Uppsala et l'internationalisation par étapes**

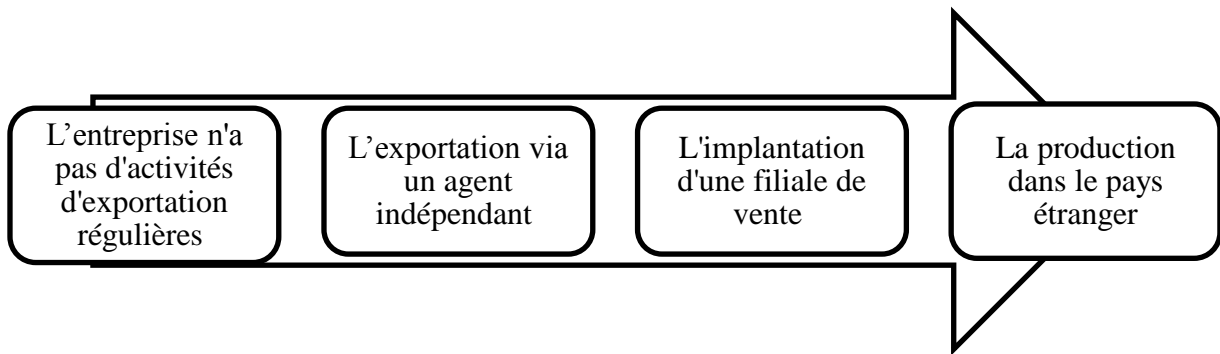
Le modèle Uppsala (U-modèle) est développé par l'école suédoise, d'abord par les travaux de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et ceux de Johanson et Vahlne (1977) qui conceptualisent le processus d'internationalisation comme un processus progressif en quatre étapes. Les auteurs s'appuient sur deux principaux concepts pour déterminer ces étapes. Il s'agit de la distance psychologique et de l'apprentissage graduel.

Selon ces auteurs, l'internationalisation se déroule selon les séquences suivantes:

1. L'entreprise n'a pas d'activités d'exportation régulières ;
2. L'exportation via un agent indépendant ;
3. L'implantation d'une filiale de vente ;
4. La production dans le pays étranger.

Schématiquement, le processus d'internationalisation se présente comme suit :

Figure 8 : Modèle d'Uppsala d'internationalisation



Source : adapté de Johansson and Valhne, 1977.

L'engagement des ressources se fait d'une manière graduelle en fonction de l'expérience acquise, du savoir et de la réduction de l'incertitude sur le marché étranger. L'accumulation des connaissances permet de réduire la distance séparant l'entreprise du pays qu'elle pénètre et ce, grâce à sa capacité d'apprentissage (Autio *et al.*, 2000).

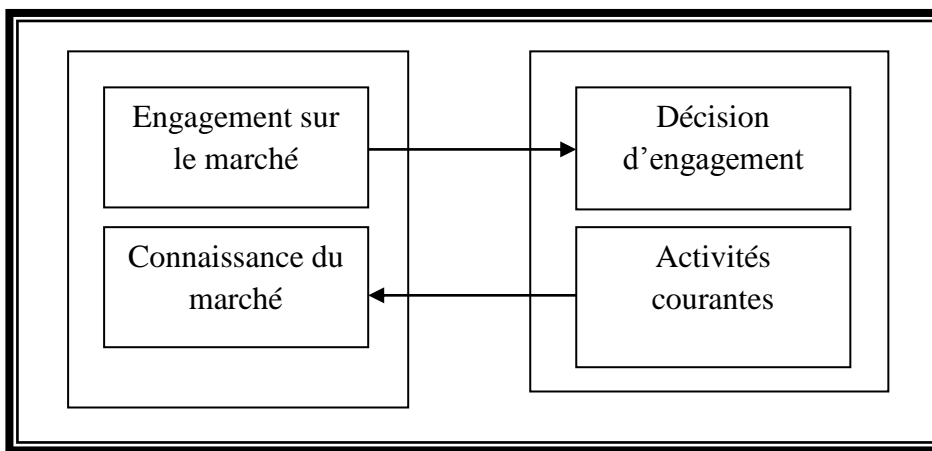
La distance physique est définie comme « facteurs qui rendent difficile la compréhension des environnements étrangers » (Johanson and Vahlne, 2009, p 1412). Cette distance renvoie donc aux facteurs qui empêchent et qui freinent la compréhension de l'entreprise pour les environnements étrangers. Il s'agit principalement de la langue, du niveau d'éducation, des valeurs, de la culture, des comportements d'affaires, des règles de jeu et de la réglementation en vigueur, de développement industriel et de système politique. A propos, Ghemawat (2001) souligne que la distance est un concept multidimensionnel qui demande à établir une distinction entre la distance géographique (l'éloignement physique), la distance administrative (les accords commerciaux), la distance économique (les disparités de revenu) et la distance culturelle (les différences linguistiques).

Cependant, cette distance peut être diminuée au fur et à mesure que l'entreprise opère sur le marché étranger. De plus, suivant ces éléments, l'entreprise est amenée à commencer par exporter vers les pays proches psychologiquement pour ensuite s'engager sur les marchés plus lointains.

Le deuxième concept quant à lui permet à l'entreprise de réduire les risques liés aux opportunités d'entreprendre à l'étranger et chacune des étapes précédentes va contribuer à l'amélioration de cet apprentissage et cela grâce aux acquisitions du savoir relatif aux marchés étrangers.

Le processus d'internationalisation est un cycle causal comme le montre la figure 9. Selon Johanson et Vahlne (1990), la connaissance du marché et l'engagement sur celui-ci sont susceptibles d'affecter les décisions d'engagement et les activités courantes (actuelles). Les décisions d'engagement et les activités réalisées par l'entreprise sur le marché étranger affectent en retour, la connaissance du marché et l'engagement. En effet, les auteurs soutiennent que l'apprentissage des marchés étrangers ne peut être acquis que par des opérations internationales (exportation, filiale de vente, production).

**Figure 9 : Le processus d'internationalisation de l'entreprise**



Source : Johanson et Vahlne (1990, p. 12)

Les études portant sur les firmes issues des pays en développement (Panand and Zeithaml, 1998), soulignent que l'accumulation des connaissances et des compétences notamment la connaissance du marché visé et son évolution était la clé de réussite de l'internationalisation de ces entreprises. En ce qui concerne l'avancement dans le processus d'internationalisation et l'évolution dans le mode d'opération sur les marchés étrangers, Luostarinen (1979, cité par Luostarinen, 1994, p.11) a proposé un modèle plus large en distinguant quatre grandes catégories de modes d'entrée, présentées en fonction de quatre étapes du processus d'internationalisation de l'entreprise. Le tableau 1 présente ces étapes.

Tableau 2 : Les catégories de mode d'opération sur les marchés étrangers

| Etapes d'internationalisation   | Types d'opérations  |
|---|---|
| <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); margin-right: 5px;">Degré d'internationalisation</div> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 400px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding: 5px;"><b>Commencement</b></div> </div> | <p><b>Opérations commerciales sans investissement (NIMOS : Non Direct Investment Marketing Operations)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportation indirecte</li> <li>- Exportation directe</li> <li>- Exportation associée</li> </ul>   |
| <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 400px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding: 5px;"><b>Développement</b></div>  | <p><b>Opérations commerciales avec investissement (DIMOS : Direct Investment Marketing Operations)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement de filiales commerciales ou joint-ventures à but commercial</li> </ul>  |
| <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 400px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding: 5px;"><b>Croissance</b></div>   | <p><b>Opérations de production sans investissement (NIPOS : Non Direct Investment Production Operations)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Licences</li> <li>- Sous-traitance</li> <li>- Co-production</li> <li>- Usine clé en main</li> </ul>   |
| <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; height: 400px; margin-right: 5px;"></div> <div style="padding: 5px;"><b>Maturité</b></div>   | <p><b>Opérations d'investissement productif dans le pays étranger (DIPOS : Direct Investment Production Operations)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Filiale d'assemblage</li> <li>- Joint-ventures de production</li> <li>- Filiale de production</li> <li>- Acquisition d'unités de production</li> </ul> |

Source : adapté de Luostarinen, R. (1994). Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges. UNU World Institute for Development Economics Research (UNU/WIDER), p. 11.

Cependant, Welch et Luostarinen (1988) soulignent que le choix du mode d'entrée peut être déterminé par les opportunités ou les menaces que présente le marché étranger. Ils citent à ce sujet, le cas des entreprises australiennes qui optaient pour l'accord de licence dans le cadre de leur internationalisation étant donné que les contraintes que présentent les autres modes d'entrée. De même que les firmes japonaises adoptaient l'IDE afin de contourner les mesures de protection instaurées dans les marchés visés.

Selon Forsgren (2002) le but du U-modèle est d'expliquer comment une organisation apprend et comment cet apprentissage influence son comportement d'investissement. Cependant l'auteur souligne l'une des limites adressées au modèle à savoir son incapacité à

expliquer certaines formes de comportement d'internationalisation, du fait notamment de l'interprétation plus étroite du concept d'apprentissage.

Prime et Usinier (2004, p. 106) soulignent que les capacités de la firme à faire valoir et à enrichir ses ressources en termes de connaissance et de savoir-faire quand elle se développe sur les marchés étrangers constituent autant une motivation qu'une conséquence de l'internationalisation.

### **2.1.2. Le modèle d'innovation et l'internationalisation**

Le modèle d'innovation (I-modèle) réunit l'ensemble des travaux expliquant le processus d'internationalisation comme analogue à celui d'adoption d'un nouveau produit. Il s'agit principalement des travaux menés par : Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980, 1984), Czinkota et Tesar (1982) et plus récemment Moon et Lee (1990) et Crick (1995)<sup>4</sup>.

Ces modèles maintiennent aussi bien le caractère graduel que la distance physique, avancés par l'école suédoise dans la conceptualisation de l'internationalisation. Leur analyse porte aussi bien sur les PME que sur les grandes entreprises, mais ils retiennent l'exportation comme vecteur de l'internationalisation. Les seules différences se situent au niveau du nombre de stades, de la description de chacun des stades et du mécanisme initiateur du comportement exportateur de la PMI (Ageron, 2001). En effet, les motivations de l'entreprise à aller à l'international diffèrent dans ces études. Elles peuvent être liées aux facteurs qui attirent les entreprises vers les marchés internationaux, ce sont des facteurs « pull » chez Cavusgil (1982) et Reid (1981, 1983), car l'entreprise est intéressée par l'internationalisation dès les premières étapes. Quant aux études de Bilkey et Tesar (1977), et Czinkota (1982), elles font ressortir que la démarche internationale de l'entreprise est plutôt initiée à partir des facteurs « push » qui poussent l'entreprise au-delà de ses frontières. Ce n'est d'ailleurs que suite à une commande sollicitée qu'elle répond en deuxième étape sans fournir des efforts pour développer une activité dédiée à l'export en son sein.

---

<sup>4</sup>Cités par Ageron, B. (2001).

**Tableau 3 : Principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise**

| Auteurs                       | Caractéristiques des modèles   |
|-------------------------------|--|
| <b>Bilkey et Tesar (1977)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Stade 1</b> : L'entreprise qui n'est pas intéressée par l'export ne répond même pas à une commande non sollicitée.</li> <li>- <b>Stade 2</b>: Elle est prête à répondre à une commande sollicitée, mais elle ne fait pas d'effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation.</li> <li>- <b>Stade 3</b> : Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation.</li> <li>- <b>Stade 4</b> : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement.</li> <li>- <b>Stade 5</b> : Elle est une exportatrice confirmée et adapte son niveau d'exportation de manière optimale.</li> <li>- <b>Stade 6</b> : Elle explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.</li> </ul>   |
| <b>Reid (1981, 1983)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Stade 1</b> : Connaissance de l'export – l'entreprise est consciente des problèmes de reconnaissance d'occasions d'affaires, de reconnaissance d'un besoin.</li> <li>- <b>Stade 2</b> : Intention d'exporter – il se développe au sein de l'entreprise des sentiments de motivations et d'attentes à l'égard de l'exportation.</li> <li>- <b>Stade 3</b> : Tentative à l'export – l'entreprise récolte les fruits de son engagement à l'international.</li> <li>- <b>Stade 4</b> : Acceptation de l'export – au vu des résultats, l'entreprise accepte ou refuse l'export.</li> </ul>  |
| <b>Cavusgil (1982)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Stade 1</b>: Préengagement – l'entreprise n'est présente que sur son marché domestique et n'est pas intéressée par l'exportation.</li> <li>- <b>Stade 2</b>: Engagement réactif – l'entreprise évalue la possibilité d'exporter et recherche des informations pour développer cette activité.</li> <li>- <b>Stade 3</b> : Engagement expérimental limité – l'entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement.</li> <li>- <b>Stade 4</b>: Engagement actif – l'entreprise explore systématiquement toutes les possibilités d'exporter et recourt à la distribution directe.</li> <li>- <b>Stade 5</b> : Engagement intense – l'entreprise partage ses ressources entre son marché domestique et les marchés étrangers pénétrés.</li> </ul>   |
| <b>Czinkota (1982)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Stade 1</b>: L'entreprise est complètement désintéressée par l'export; elle n'explore même pas la possibilité d'exporter.</li> <li>- <b>Stade 2</b> : L'entreprise est partiellement désintéressée par l'export; la possibilité d'exporter apparaît comme une activité incertaine.</li> <li>- <b>Stade 3</b> : L'entreprise est intéressée par l'export; elle explore activement les possibilités qu'offre l'exportation et commence à planifier cette activité.</li> <li>- <b>Stade 4</b> : L'entreprise exporte de façon expérimentale; son attitude envers l'export est favorable même si elle n'exploite pas encore toutes les possibilités qu'offre l'international.</li> <li>- <b>Stade 5</b>: L'entreprise devient une petite exportatrice; son attitude est favorable et son engagement à l'international, actif.</li> <li>- <b>Stade 6</b> : L'entreprise est une exportatrice expérimentée; elle a une attitude très positive à l'égard de l'exportation et planifie tous ses engagements futurs.</li> </ul> |
| <b>Moon et Lee (1990)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Stade 1</b>: Le niveau d'engagement à l'export est faible.</li> <li>- <b>Stade 2</b> : Le niveau à l'international devient modéré.</li> <li>- <b>Stade 3</b> : Le niveau d'engagement sur les marchés étrangers est très important.</li> </ul>   |

|                     |   |
|---------------------|---|
| <b>Crick (1995)</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Stade 1:</b> L'entreprise est complètement désintéressée par l'exportation.</li><li>- <b>Stade 2:</b> Elle devient partiellement intéressée.</li><li>- <b>Stade 3:</b> L'entreprise commence à exporter.</li><li>- <b>Stade 4:</b> L'exportation reste expérimentale.</li><li>- <b>Stade 5:</b> L'entreprise exporte de façon relativement faible.</li><li>- <b>Stade 6:</b> L'exportation devient une activité importante au sein de l'entreprise</li></ul> |
|---------------------|---|

**Source :** adapté de Leonidou, L.C. et Katsikeas, C.S. (1996). Cités par Ageron, B. (2001). La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar. *Revue Internationale PME*, (14)2, p 16.

Chtourou (2005, p.81) souligne qu'après une revue des différents essais, les auteurs proposent une récapitulation en trois grandes phases:

- une phase de pré-engagement de l'entreprise dans des activités d'exportation ;
- une phase initiale d'engagement de l'entreprise dans des activités d'exportation ;
- et une dernière phase d'engagement avancé de l'entreprise dans des activités d'exportation.

## 2.2. L'approche par les réseaux

Les entrepreneurs désireux de se tailler une place sur les marchés internationaux différents de leur marché national se trouvent confrontés à plusieurs défis et handicaps. Pour y faire face, ces entrepreneurs peuvent mobiliser certaines ressources et capacités stratégiques entre autres leur capital social (Goxe et Viala, 2015). Selon Bourdieu (1980, p. 2) le capital social est :

L'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être reçues par l'observateur, par les auteurs ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. Ces relations sont irréductibles aux relations objectives de proximité dans l'espace physique (géographique) ou même dans l'espace économique et social parce qu'elles sont fondées sur des échanges inséparablement matériels et symboliques dont l'instauration et la perpétuation supposant la re-connaissance de cette proximité.

Dans le prolongement du modèle d'Uppsala, Johanson et Vahlne (1990) tentent de mettre en évidence l'importance pour une firme d'intégrer un réseau constitué d'autres

acteurs afin de pénétrer un marché étranger. Cette approche définit l'internationalisation comme un réseau se développant à travers les relations commerciales réalisées avec d'autres pays via les trois étapes définies par Johanson et Mattson (1988) : prolongation, pénétration, et intégration. Selon Laghzaoui (2009) :

- la **prolongation** est la première étape permettant de constituer son réseau, soit par elle-même, soit en s'associant à des réseaux pré-existants. A ce stade, l'entreprise s'engage sur les marchés étrangers en tissant des relations contractuelles ou partenariales favorisant l'accès à des informations sur les marchés étrangers.

- l'étape de la **pénétration** correspond au développement et renforcement de la position de l'entreprise au sein de son réseau et qui se traduit par l'augmentation des ressources engagées par la firme.

- quant à l'**intégration**, elle constitue une étape avancée où l'entreprise appartient à plusieurs réseaux qu'il convient à l'entreprise de coordonner.

L'intégration d'un réseau a des répercussions positives sur le développement international de l'entreprise. En effet, du fait des contacts de réseau les entreprises vont pouvoir bénéficier de l'information et en même temps pouvoir capter de nouvelles ressources. Selon Coviello et Munro (1995), la sélection des marchés étrangers et les modes d'entrée émanent d'opportunités créées par des contacts de réseau plutôt que des décisions stratégiques des gestionnaires dans l'entreprise. Les auteurs soulignent également que ces contacts peuvent être formels (à savoir liés aux entreprises) ou informels (famille, amis, etc.). À ce sujet, les auteurs suggèrent que les dirigeants d'entreprises devraient renforcer leurs capacités à établir de nouvelles relations de réseau, celles-ci doivent être gérées comme une capacité concurrentielle clé.

Reid (1984) souligne l'importance du réseau de relations interpersonnelles comme une recette clé pour accéder aux informations à l'étranger. Usinier (1991) avance que les contacts directs sur le marché visé sont importants dans l'accès aux informations sur les besoins des clients ainsi que sur les caractéristiques de ce marché.

Selon Lecoq (2003) deux grandes tendances peuvent être observées par les auteurs actuels traitant les réseaux d'entreprises. La première considère le réseau inter-organisationnel

comme une construction volontaire, et la deuxième propose une analyse qui place l'entreprise au sein d'un réseau social qui suppose l'existence de relations avant la création d'un réseau.

Chtourou (2005) ajoute qu'en intégrant la dimension sociale dans les réseaux, différents types d'échanges informels sont possibles (information, confiance, amitié, etc.). Ainsi, de ce point de vue, la dynamique sociale est au cœur du processus qui conduit à la coopération interentreprises.

Ces éléments fournissent donc une explication supplémentaire sur les motivations des entreprises à développer leur activité à l'international en concluant des accords notamment avec des entreprises ou acteurs présents sur les marchés étrangers. A cet égard, les réseaux offrent des avantages notamment informationnels qui incitent les entreprises à se déployer à l'international. Cela peut particulièrement se comprendre à travers la notion du « capital social », ce concept emprunté aux sciences sociales est défini pour la première fois par le sociologue français Pierre Bourdieu dans son article publié en 1980 qui a défini le capital social comme "l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'inter connaissance et inter reconnaissance » (Bourdieu, 1980 cité par Diabong, 2004, p.5), cette définition renvoie d'emblée au rôle que jouent les relations que tisse l'entreprise avec d'autres acteurs dans l'accès aux ressources actuelles ou futures.

Transposé dans les études intégrant la dimension sociale pour mieux comprendre le développement international des entreprises, le capital social est considéré comme « la somme des ressources auxquelles une entreprise peut accéder ou mobiliser, en vertu de la possession d'un réseau de relations durables » (Yli *et al.*, 2002, cités par Ramanda, 2010, p. 282). A ce propos, Arenius (2005) souligne que la densité et la qualité des relations externes possédées par l'entreprise ou les individus qui y sont impliqués permettent de supporter et surmonter la distance qui sépare l'entreprise des marchés étrangers lointains et qui est source de coûts liés aux différences économiques, politiques ou géographiques. L'auteur ajoute que ce capital social permet à l'entreprise une pénétration rapide des marchés étrangers.

En termes de motivations, Bodolica et Spraggon (2006, p. 5) ajoutent que l'internationalisation peut être déclenchée « grâce à un évènement déterminant, comme le développement d'un réseau de relations ou l'achat d'une autre entreprise ayant un réseau de relations déjà établi, qui lui apporte des ressources informationnelles et financières

supplémentaires ». Johanson et Vahlne (2006) ajoutent que l'implication de l'entreprise dans un réseau contribue à réduire l'incertitude sur les marchés étrangers et à y développer des opportunités d'affaires. L'établissement des relations avec des partenaires locaux s'avère profitable pour l'entreprise visant une présence durable sur les marchés ciblés.

### **2.3. L'approche des coûts de transaction**

Très souvent les entreprises se posent la question du choix entre la présence avec une filiale à cent pour cent, qu'elle soit construite de toutes pièces ou le résultat d'une acquisition sur place, une filiale commune, un contrat d'exportation ou d'importation, un contrat de sous-traitance, une licence de fabrication ou une franchise de marque (Ghertman, 1998, p.19). La théorie des coûts de transaction dont l'unité d'analyse est la transaction préconise que la firme opte pour un mode de gouvernance qui lui permet de minimiser les coûts et de maximiser les bénéfices pour une tâche donnée. Williamson (1985), en poursuivant les travaux de Coase (1937), montre qu'en présence des coûts de transaction, l'entreprise est amenée à étudier d'une manière la plus pointue possible les différents modes en comparant les coûts que l'entreprise devrait supporter pour la réalisation de sa transaction. Cette analyse devrait s'appuyer sur trois principaux attributs à savoir : la spécificité des actifs à déployer dans une transaction, la fréquence de la transaction et l'incertitude. A cela s'ajoute l'hypothèse de l'existence du comportement opportuniste des partenaires intervenant dans la réalisation de la transaction.

A partir de ces éléments, il ressort qu'à l'international, tous les coûts inhérents à la recherche d'un partenaire, à la négociation avec lui et au suivi de ses actions influencent le choix de l'entreprise en matière de mode d'entrée sur les marchés étrangers (Williamson, 1985). Certains travaux ont souligné que lorsque ces coûts de transaction sont faibles, l'entreprise serait incitée à recourir au marché pour bénéficier des avantages qu'offre cette structure de gouvernance. A l'inverse, à mesure que ces coûts augmentent, l'entreprise préférera une structure de gouvernance hiérarchique avec un niveau de contrôle élevé (Anderson et Gatignon, 1986).

D'autres auteurs comme Brouthers (2004) ont intégré les variables culturelles et institutionnelles en plus des coûts de transaction dans le choix du mode d'entrée à l'étranger. Leurs résultats suggèrent qu'aussi bien les coûts de transaction, que le contexte institutionnel

(restrictions réglementaires) et culturel (risque d'investissement) impactent la décision de l'entreprise en matière de mode de présence à l'étranger.

#### **2.4. La théorie du cycle de vie du produit et l'internationalisation des entreprises**

La théorie du cycle de vie du produit développée par Vernon (1966), adaptée au contexte de l'internationalisation des entreprises explique pourquoi ces dernières réalisent leurs activités à l'étranger. L'apport de cette théorie dans l'explication de l'internationalisation des entreprises est crucial. En effet, selon Vernon (1966) le déploiement international de l'entreprise résulte du développement d'un avantage spécifique en particulier technologique, que l'entreprise cherche à exploiter sur les marchés étrangers. Selon l'auteur, le produit passe par plusieurs étapes depuis sa conception/lancement jusqu'à son éventuelle disparition sur le marché. Dans la première étape, l'entreprise commercialise son produit dans son pays d'origine, alors que dans la seconde étape, l'entreprise procède à la vente de ce produit sur les marchés étrangers via l'exportation, en l'absence de toute concurrence étrangère, l'entreprise étant motivée par la volonté d'élargir ses marchés et d'accroître ses profits.

Dans la troisième étape, l'entreprise est davantage motivée à se rapprocher de sa clientèle étrangère en réalisant des activités de production sur place, tout en augmentant ses profits et préservant ses parts de marché à l'international. Et enfin, l'entreprise sera amenée, sous la pression concurrentielle, à chercher de nouveaux sites de production lui permettant de réexporter le produit vers son pays d'origine.

#### **2.5. La théorie économique (IDE) de l'internationalisation**

L'approche économique portant sur l'internationalisation des entreprises renvoie le plus souvent à la théorie des Investissements Directs Etrangers (IDE). Cette dernière envisage l'internationalisation des entreprises comme un choix entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Selon l'OCDE (2003) :

L'IDE est une activité par laquelle un investisseur résidant dans un pays obtient un intérêt durable et une influence significative dans la gestion d'une entité résidant dans un autre pays. Cette opération peut consister à créer une entreprise entièrement nouvelle (*investissement de création*) ou, plus généralement, à modifier le statut de propriété des entreprises existantes (*par le biais de fusions et d'acquisitions*). Sont également définis

comme des investissements directs étrangers d'autres types de transactions financières entre des entreprises apparentées, notamment le réinvestissement des bénéfices de l'entreprise ayant obtenu un IDE préalable (*agrandissement*), ou d'autres transferts en capital. (p. 194)

Cette définition se traduit généralement par la création, dans un pays donné, par une entreprise originaire d'un autre pays, d'une capacité de production (logique industrielle) (Hay *et al.*, 2009. p.11).

Le premier chercheur à avoir proposé la théorie des IDE fut Hymer (1960, cité par Meier et Schier, 2005, p. 19) ; il avance que l'internationalisation des entreprises par la production à l'étranger, en présence d'imperfections du marché, est conditionnée par l'existence d'avantages spécifiques qui recouvrent généralement les actifs intangibles issus de la taille et des positions acquises par l'entreprise (image de marque, capacité d'innovation, maîtrise technologique, personnel qualifié, capacité de financement, expérience managériale,...).

En ce sens, Hymer (1960) mentionne que les entreprises sont motivées par l'exploitation de ces avantages sur les marchés étrangers, ce qui leur permet de compenser les désavantages à l'étranger. Ces désavantages sont principalement liés aux barrières linguistiques et culturelles, pratiques juridiques et réglementaires, préférences des consommateurs et les spécificités de la demande locale souvent difficiles à satisfaire.

Hymer (1976, cité par Moreira, 2009) ajoute que la volonté des entreprises, notamment les grandes, en matière de diversification de leurs activités est une autre motivation d'investissement à l'étranger.

Kindleberger (1969, cité par Meier et Schier, 2005) dans le prolongement des travaux de Hymer, parvient à distinguer la condition nécessaire qui se manifeste par la motivation et l'intérêt de la firme à investir à l'étranger plutôt que de recourir à un investissement dans son pays d'origine, d'une part, de la condition suffisante qui se traduit par la possession d'avantages spécifiques permettant à la firme de surmonter les barrières et les contraintes liées à l'entrée sur un nouveau marché, d'autre part.

Bodolica et Spraggon (2006) soulignent que les théories des IDE soutiennent que l'internationalisation des firmes par la création de leurs propres filiales à l'étranger et non par

le recours à la mobilisation des ressources des partenaires locaux s'explique par la motivation de ces firmes à exploiter un avantage compétitif développé en interne.

Néanmoins, la nécessité d'accorder une attention particulière au processus d'internationalisation des entreprises issues des pays en développement en particulier l'Amérique Latine et l'Asie a été soulignée par certains auteurs qui ont, dès les années 80, consacré leurs travaux à l'étude des stratégies d'internationalisation des firmes en provenance de ces pays. En effet, Lall (1996) pointe la nécessité d'orienter la recherche vers l'examen des comportements des entreprises multinationales des pays à différents stades de développement, en particulier celles en provenance de l'Asie afin de comprendre en quoi leur développement international diffère de celui de leurs homologues occidentales.

Wells (1983), en étudiant le comportement et les stratégies des entreprises basées dans ces pays, montre qu'au lieu d'opter pour la démarche d'exportation ou de recourir à l'accord de licence comme mode de présence sur les marchés étrangers, ces entreprises créent à part entière leur propre filiale ou réalisent des coentreprises avec d'autres partenaires. A ce propos l'auteur souligne qu'en plus du coût du transport, des barrières tarifaires et des restrictions à l'importation, d'autres facteurs moins apparents incitent les entreprises à adopter ce mode d'entrée. Il s'agit principalement des motivations des managers qui veulent aller à l'étranger, le maillage des niveaux technologiques, les liens ethniques, et le désir de protéger des avantages concurrentiels exclusifs.

Le paradigme éclectique de Dunning (1983) demeure le fondement théorique le plus largement accepté dans l'explication de la production internationale. Ce paradigme identifie les facteurs qui influencent et qui déterminent l'engagement initial des entreprises dans la production sur les marchés étrangers et l'évolution de celle-ci. Trois types d'avantages perçus par l'entreprise sont ainsi dégagés pour expliquer l'internationalisation de leur production.

### **2.5.1. Les avantages spécifiques à l'entreprise (*Ownership advantages*)**

L'implantation de la firme sur les marchés étrangers est conditionnée par la détention d'un avantage distinctif en termes de propriété et de gestion de ses ressources. Ces dernières doivent être inaccessibles par le marché, car c'est ce qui va constituer sa supériorité par rapport aux autres entreprises du pays d'accueil ou celles de son pays d'origine. Ces avantages peuvent être liés à la marque commerciale, aux brevets, aux facilités particulières d'accès aux ressources financières, à la possession d'une technologie plus avancée, aux

produits proposés, à l'expertise et aux compétences, à l'existence d'économies d'échelle sur le plan de la logistique, de la commercialisation et à l'accès privilégié aux sources d'approvisionnement ou encore à une expérience plus ancienne.

Chtourou (2005, p.79) ajoute que certaines caractéristiques du marché local (ressources naturelles, taille du marché national, qualification de la main-d'œuvre, niveau de développement de la technologie, etc.) peuvent s'encadrer dans ce type d'avantages.

### **2.5.2. Les avantages de localisation (*location advantages*)**

La décision de la firme en matière de production internationale est aussi déterminée par les avantages relatifs au contexte et aux caractéristiques du pays d'accueil. En effet, de nombreux facteurs peuvent favoriser l'investissement direct de l'entreprise sur le marché étranger, nous citerons en plus de ceux inhérents au coût et à la disponibilité des facteurs de production, le contexte géographique et institutionnel du pays cible.

Chtourou (2005, p. 80) évoque à ce sujet d'autres éléments tels que le régime fiscal, la réglementation du travail, la restriction aux échanges, les atouts spécifiques de location, la qualité du site ainsi que la proximité des matières premières ou des débouchés. Ce type d'avantage peut également être lié au taux de croissance du pays d'accueil, à sa stabilité économique, sociale et politique.

### **2.5.3. Les avantages de l'internalisation (*internalization advantages*)**

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à coordonner ses activités en interne dans le pays d'accueil sans recourir au marché. Cela permet à l'entreprise de tirer des bénéfices en créant au sein même de sa structure son propre système de transaction, et donc organiser indépendamment des marchés sa production, ses approvisionnements et la mise à profit d'un système d'information étendu (Lemaire, 2013, p. 218). Cette perspective organisationnelle semble donc plus profitable à l'entreprise que les autres modes de présence à l'étranger notamment par la simple vente de ses produits ou par la location de ses compétences (brevets, licences, etc.) à un concessionnaire d'un pays étranger (Chtourou, 2005).

Ainsi, le « *paradigme OLI* » permet de déterminer les modes d'entrée les plus appropriés en fonction des avantages dont bénéficie l'entreprise. Dunning (1988 cité par Lemaire, 2013) propose le modèle suivant :

**Tableau 4: Le modèle de choix de mode d'entrée/de pénétration de Dunning (1988)**

| Mode de pénétration des marchés étrangers | Avantages |   |   |
|---|-----------|---|---|
|   | O         | L | I |
| Investissement direct                     | +         | + | + |
| Exportation                               | +         | - | + |
| Cession de licence                        | +         | - | - |

**Source :** Lemaire, J. (2013). Stratégies d'internationalisation : nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires. Paris : Dunod, p. 220.

En intégrant la dimension dynamique, l'auteur rapporte l'investissement à l'extérieur du pays à son stade de développement économique à travers son approche « *The Investment Development Path* ». Ainsi, Dunning et Narula (1996) observent que le cheminement de développement des IDE, spécifique à un pays, est fonction des avantages dont dispose ce dernier tels que la dotation en ressources, la taille du marché domestique, la stratégie d'industrialisation, la politique du gouvernement et l'organisation des activités économiques.

Certains auteurs (Lall, 1983; Wells, 1983; Kumar et McLeod, 1981, cités par Sim et Pandian, 2003) soulignent que les entreprises issues des pays en développement, en particulier ceux de l'Asie de l'est, s'appuient plus sur l'avantage de propriété, notamment sur leur capacités d'innovation et recourent à l'IDE dans les pays industriels avancés afin d'accéder aux nouvelles technologies et aux capacités commerciales par le biais de modes de participation et de contrôle élevé. Ils ajoutent que ces activités d'investissement vers l'extérieur ont été favorisées par la libéralisation économique et la restructuration dans le pays, une plus grande orientation vers l'exportation, le déploiement sur les marchés mondiaux et le rôle de soutien des gouvernements.

La littérature théorique et empirique consacrée au développement international des entreprises identifie plusieurs facteurs de motivation qui incitent les entreprises à développer leurs activités de production sur les marchés étrangers. Nous reprenons ci-après les principales motivations qui ont été recensées dans les études des firmes des pays en développement :

**- l'accès aux ressources et la garantie des approvisionnements d'une manière continue :**

Deng (2004) note que les entreprises des pays en développement réalisent des investissements à l'étranger afin de tirer profit de l'abondance des ressources naturelles, cela leur permet de réduire les coûts de production et par voie de conséquence, d'augmenter leurs

exportations. Sim et Pandia (2003) ajoutent que ces firmes investissent dans les pays asiatiques voisins qui offrent des conditions de production plus avantageuses notamment en termes de disponibilité d'une main d'œuvre locale bon marché.

En plus de se rapprocher de ces ressources, les entreprises sont également motivées par le développement de leurs activités dans les pays offrant des conditions privilégiées. Il s'agit entre autres, des conditions tarifaires exceptionnelles, d'un environnement juridique et réglementaire moins contraignant (droit fiscal, du commerce, de la concurrence, des sociétés et de la propriété industrielle) (Prime et Usinier, 2004) et un environnement logistique fournissant des infrastructures de qualité notamment les infrastructures physiques (infrastructures portuaires, de transport aérien) et administratives (efficacité du cadre légal et étendue de la paperasserie bureaucratique) (Schwab et Porter, 2004).

**- L'acquisition de nouvelles technologies et d'actifs stratégiques :** ces firmes réalisent également des investissements dans les pays développés notamment en Europe et aux Etats-Unis pour des raisons stratégiques. Sim et Pandia (2003) montrent que l'une des principales motivations dans ce cas est l'accès à des technologies fortement innovantes ainsi que l'acquisition des actifs stratégiques (marques et compétences). Deng (2004) appuie ces résultats et note que les firmes des pays en développement sont motivées par l'acquisition des technologies sophistiquées et un savoir-faire industriel des firmes des pays développés, ce qui leur permet d'améliorer leur production intérieure et de développer de nouveaux produits pour les marchés internationaux.

**- La recherche d'accès au grand marché :** la saturation du marché domestique ou la baisse de la demande locale contraint les entreprises à chercher des relais de croissance et cela en accédant aux débouchés étrangers afin d'élargir leur marché. Deng (2004) souligne également que les politiques commerciales protectionnistes mises en place dans le pays ciblé par les firmes des pays en développement les motivent à contourner ces barrières tarifaires et le système de quota notamment et cela en acquérant des actifs déjà existants sur le marché ou en créant leur propres filiales ou encore en faisant appel à un partenaire pour pénétrer et se développer sur ce marché. De plus, ces entreprises établissent des filiales notamment dans les pays en développement qui bénéficient d'un traitement préférentiel de leurs exportations vers les pays développés.

- **La diversification des activités et des risques** : en plus des facteurs de motivation précédents, les entreprises des pays en développement étendent leurs activités sur les marchés internationaux en vue d'une diversification des activités et des risques (Wells, 1983). Et c'est grâce à ce type de stratégie que ces entreprises sont devenues des multinationales diversifiées, détenant des filiales et des coentreprises dans le monde entier.

Prime et Usinier (2004, p. 55) soulignent que par l'internationalisation de ses activités l'entreprise peut réduire les principaux risques de l'activité par une meilleure répartition géographique de l'offre (couple produit-marché/pays). Il s'agit de s'assurer d'une plus grande flexibilité et d'une moins grande exposition aux risques commerciaux, financiers, politiques, juridiques et culturels.

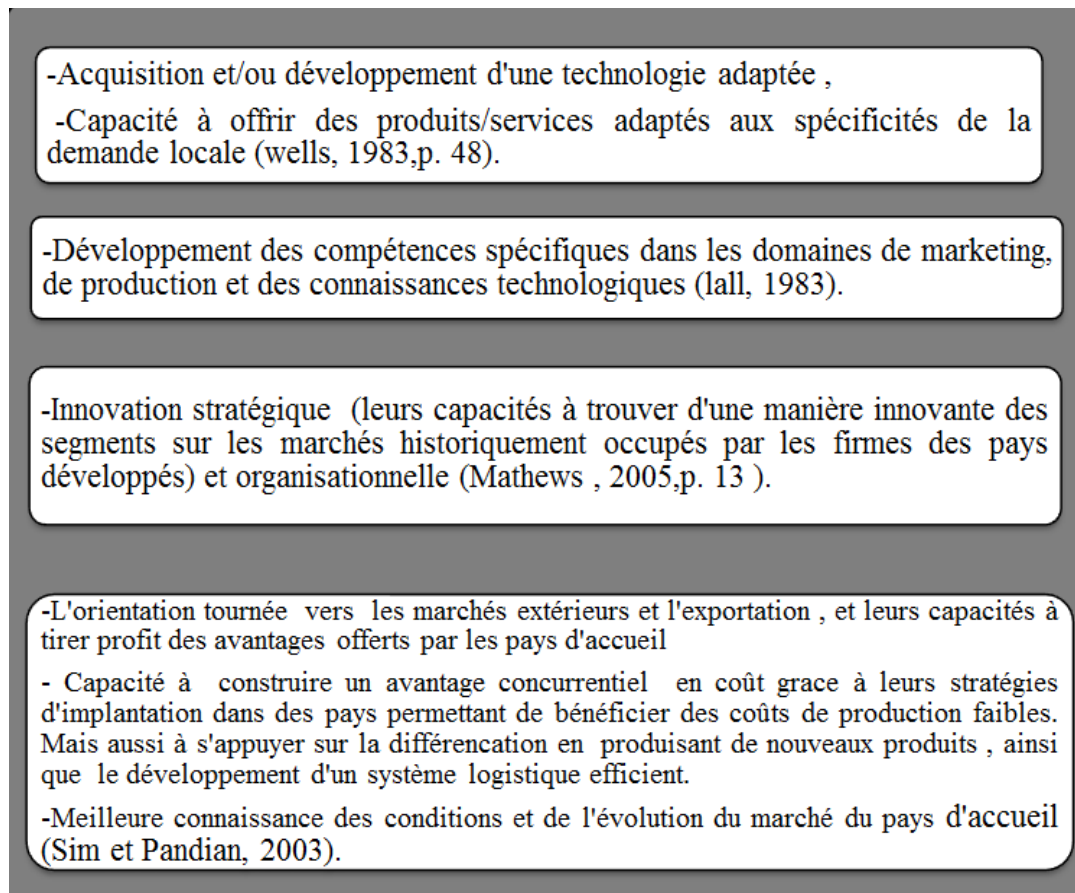
Cependant, il est important de mentionner que la diversification via les investissements à l'étranger a été encouragée par les politiques des gouvernements des pays en développement, en affichant une volonté de construire des champions nationaux à vocation internationale.

A ce sujet, Sim et Pandian (2003), dans leur étude portant sur les stratégies d'internationalisation des firmes singapouriennes et taïwanaises, analysent les principales motivations de leur développement international notamment dans le cadre de leur présence plus impliquante sur ces marchés. Ils mentionnent en premier lieu la recherche de coûts plus faibles, la volonté de contourner les restrictions protectionnistes pour les exportations (quotas en particulier), l'optimisation des approvisionnements en matières premières, le renforcement de leur position concurrentielle sur les marchés régionaux en tirant profit du système préférentiel des tarifs pour les exportations vers certains de ces pays. Toutefois ces entreprises pénètrent et investissent sur les marchés développés aussi.

De plus, les auteurs s'intéressent aux avantages construits par ces firmes et qui ont contribué à l'accélération de leur internationalisation ainsi qu'à leurs stratégies de pénétration des marchés étrangers.

A partir des éléments développés plus haut, nous pouvons faire ressortir les facteurs qui incitent les entreprises des pays en développement, en particulier, à pénétrer les marchés internationaux.

**Figure 10 : Les avantages compétitifs et les motivations de l'internationalisation des firmes des pays en développement**



Source : adapté de Wells (1983), Iall (1983), Sim et Pandia (2004), Mathews (2005).

Quant aux stratégies d'entrée sur les marchés étrangers, les pays en développement ont plutôt une préférence pour les co-entreprises comme mode de pénétration d'un marché étranger (Mathews, 2005). Le recours à des alliances et partenariat est motivé par l'accès aux ressources en évitant les risques liés à l'expansion internationale.

Sim et Pandia (2003) notent que les firmes des pays en développement recourent davantage aux joint-ventures dans le cadre de leur stratégie d'expansion internationale dans les pays voisins alors qu'ils procèdent à l'acquisition et au rachat d'entreprises dans les pays développés, autrement dit dans les pays culturellement éloignés.

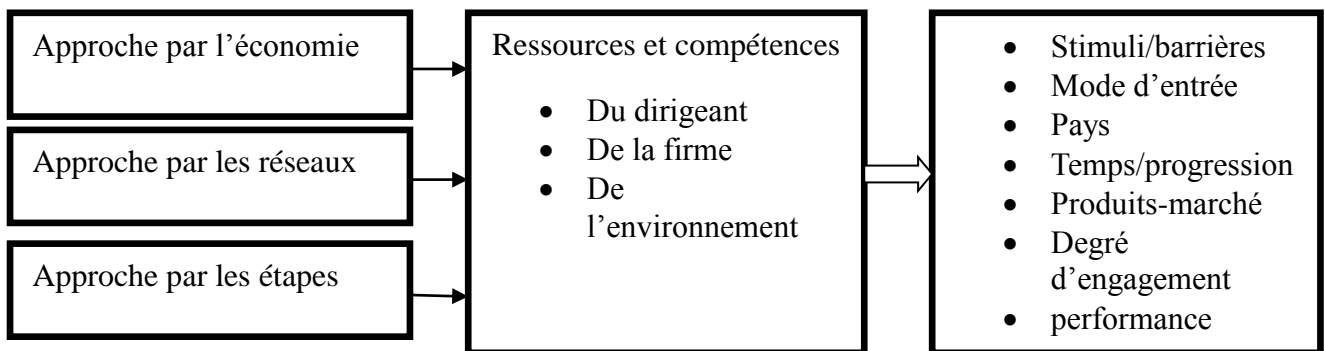
## 2.6. L'approche par les ressources et compétences

Cette approche se base sur les deux concepts fondamentaux : les ressources et les compétences possédées et développées par l'entreprise. Plusieurs courants se sont intéressés à

mettre en évidence le rôle que jouent ces ressources et compétences dans le succès des entreprises sur les marchés internationaux.

Cette approche est, de ce point de vue, fédératrice des théories présentées précédemment. En effet, ces dernières ont mis en évidence le rôle de ces ressources et compétences (capacités financières, matérielles, relationnelles, d'apprentissage, etc.) dans l'explication du processus de l'internationalisation des entreprises.

**Figure 11 : Ressources, compétences et dimensions d'internationalisation**



**Source :** Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et Avenir*, 2(22), p. 63.

Ainsi, ces ressources peuvent provenir soit de l'intérieur de l'entreprise (caractéristiques de l'équipe dirigeante) ou bien de son milieu (Fourcade et Torrès, 2001).

Torrès (1999) mentionne que, à l'international, le milieu comprend l'ensemble des acteurs et des facteurs qui facilitent l'internationalisation des PME et du tissu entrepreneurial local.

Torrès (2002, p.9) ajoute que le *milieu internationalisant* est un système de coopération durable où les acteurs locaux (PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centres de recherche universitaire, systèmes bancaires...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation. Le milieu peut donc apporter à l'entreprise les connaissances et savoir-faire de l'internationalisation qui lui font défaut (Lecerf, 2012). A cet égard, le milieu peut fournir aux entreprises en particulier des ressources et compétences (apprentissage organisationnel, infrastructures en communications et informations, ressources productives, prestations d'organismes publics ou privés etc.) dont elle peut avoir besoin pour son développement à l'étranger (Fourcade, 2002, cité par Laghzaoui, 2009).

Laghzaoui (2009) souligne que ces ressources et compétences peuvent constituer des facteurs de motivation ou des facteurs contraignants (contraintes/barrières) aussi bien en amont qu'en aval de l'internationalisation des activités de l'entreprise. En effet, l'auteur note qu'en amont elles conditionnent et déterminent l'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers, alors qu'en aval elles influencent l'intensité de cet engagement.

## **2.7. L'orientation entrepreneuriale et l'internationalisation des entreprises**

L'esprit d'entreprise joue un rôle indéniable dans la création de la valeur sur les marchés étrangers (Zahra, Jennings et Kurakto, 1999). De même qu'à l'international, l'entrepreneuriat est apprécié par des comportements d'innovation, de proactivité et de prise de risque sur les marchés étrangers visant la création de la valeur au sein de l'organisation (McDougall et Oviatt, 2000). Ces auteurs ont fourni la définition de l'entrepreneuriat international suivante : « l'entrepreneuriat international recouvre la découverte, l'engagement, l'évaluation et l'exploitation d'opportunités, en dehors des frontières nationales afin de créer de futurs biens et services » (2005, p. 540).

Selon ces auteurs, les nouvelles entreprises internationales qui développent une activité internationale dès leur création sont des organisations qui, dès leur création, cherchent à se positionner pour se procurer un avantage concurrentiel grâce à l'utilisation de ressources et à la vente de produits dans de multiples pays (Buigues et Lacoste (2011, p. 280). Ces entreprises n'attendent pas d'être suffisamment structurées et fortement positionnées sur le marché domestique pour s'attaquer aux marchés étrangers (Bell et Young, 1998). De plus, elles poursuivent des stratégies d'expansion en visant une présence sur divers marchés plutôt que de se concentrer uniquement sur des marchés géographiquement voisins (Cabrol et Nlemvo, 2009).

A cet égard, Yeung (2000, p 15), met l'accent sur le rôle crucial que joue particulièrement l'entrepreneur dans l'internationalisation précoce de son entreprise. Selon cet auteur un entrepreneur international est « un acteur social capable d'assumer le risque et de prendre des initiatives stratégiques pour établir, intégrer et maintenir des activités sur les marchés internationaux. »

Verstraete (2002) rappelle que l'internationalisation relève d'abord d'une volonté nécessitant des compétences qualifiées " d'entrepreneuriales". En externe, ces compétences se

traduisent par la capacité de l'équipe dirigeante à identifier et à exploiter de nouvelles opportunités d'affaires dans des marchés différents du marché local.

McDougall et Oviatt (2000) soulignent qu'en plus des compétences techniques, managériales et marketing, l'expérience internationale du dirigeant ou de l'équipe dirigeante est un facteur de motivation de l'internationalisation de l'entreprise. De plus, les résultats de Favre-Bonté et Giannelloni (2007) montrent clairement l'influence positive de l'implication de l'entrepreneur dans cette stratégie, en général. A ce propos, l'attitude de l'entrepreneur face à l'international est un facteur déterminant de son engagement sur les marchés étrangers.

Les auteurs ajoutent qu'un entrepreneur possédant une expertise en matière de procédures internationales aura également de meilleures connaissances géographiques, géopolitiques et ethnologiques et sera motivé pour déplacer pour découvrir des nouveaux pays, et consacrera davantage de temps à prospecter, et sera plus durablement impliqué dans l'international.

Ibeh et Young (2001), dans le cadre de leur étude réalisée auprès des entreprises manufacturières nigériennes, montrent que les exportateurs qui réussissent sur les marchés étrangers développent un comportement entrepreneurial qui se manifeste notamment par leur démarche proactive et l'importance qu'ils accordent à l'innovation. Ibeh (2004) pointe également l'existence d'une relation positive entre l'orientation entrepreneuriale des dirigeants et la performance de l'entreprise sur les marchés de l'export.

### **3. Revue de la littérature sur les motivations et les contraintes à l'internationalisation des entreprises**

Afin de mieux rendre compte des incitations qui attirent ou qui poussent les entreprises à développer leurs activités sur les marchés étrangers ou avec des partenaires étrangers, ainsi que les contraintes que celles-ci entraînent, nous exposerons la littérature empirique portant sur ces facteurs. Nous nous intéresserons aux activités d'importation, d'exportation et d'investissement direct étranger car l'internationalisation des entreprises algériennes concerne davantage ces activités.

### **3.1. L'importation : l'internationalisation en amont**

L'importation est considérée comme une autre forme classique d'internationalisation de l'entreprise. En effet, bien qu'elle soit souvent négligée dans la littérature portant sur le développement international des entreprises, cette activité offre à celles-ci, notamment les PME, la possibilité d'améliorer leurs compétences internationales grâce aux échanges avec d'autres dirigeants et d'autres entreprises qui opèrent dans des contextes différents (Commission Européenne [CE], 2004).

Les entreprises peuvent développer leur processus d'internationalisation à travers l'importation. Cette activité leur permet d'être plus compétitives notamment sur la scène internationale (CE, 2004). Selon Melitz (2003), les gains de productivité peuvent être tirés des intrants intermédiaires permettant à l'entreprise importatrice d'amorcer son activité d'exportation.

Les entreprises peuvent accroître leur compétitivité en important des biens intermédiaires ou des biens d'équipement (Crozet et Fontagné, 2010, p. 9). De plus, cette activité contribue à l'enrichissement de l'expérience d'affaires à l'international de ces entreprises (St-Pierre *et al.*, 2011).

Une étude européenne révèle que les entreprises qui importent et exportent commencent souvent leur apprentissage de l'international deux fois plus souvent par l'importation que par l'exportation (EIM, 2010 p.15). Ces importations sont incorporées non seulement dans les produits ou services proposés sur le marché local mais également sur ceux fournis par l'entreprise sur les marchés étrangers.

En outre, il existe des liens importants entre les importations et les exportations. Korhonen (1999, cité par Holmlund *et al.*, 2007) observe à ce propos que le premier lien se manifeste dans le fait que l'importation permet à l'entreprise d'acquérir les équipements nécessaires et les matières premières requises afin de développer les activités d'exportation. Le second type concerne l'échange avec les partenaires étrangers notamment lorsque ces derniers fournissent des informations à l'entreprise exportatrice. Le troisième type de relation concerne les liens d'interdépendance encore plus complexes qui se développent entre plusieurs acteurs y compris les banques et les sociétés du commerce.

Nous exposons les principales motivations de décision d'importation, en nous référant à certains travaux relatifs à cette activité. Ainsi, les facteurs de motivation d'une activité d'importation peuvent être d'origine interne et externe (Ebert-Walkens, 2013).

### **3.1.1. Le produit**

Min et Galle (1991) soulignent que la non-disponibilité des produits sur le marché local est l'une des principales raisons qui incitent les entreprises à importer.

Holmlund *et al.*, (2007) à la suite d'une étude auprès des PME finlandaises rapportent que les firmes importent pour satisfaire leurs besoins qui ne peuvent l'être par les fournisseurs locaux. Les auteurs ajoutent que les entreprises répondantes ont également fait associer certains avantages à l'export à leurs expériences et connaissances en importation.

En outre, en terme de motivations St-Pierre et Perrault (2010, p. 252) notent que les entreprises recourent à l'importation pour combler certaines insuffisances du système productif national où les matières premières ne sont pas disponibles selon les standards de prix et de qualité. L'enquête menée par St-Pierre *et al.*, (2011, p. 29) révèle que l'une des principales motivations des entreprises en matière d'importation des intrants et des équipements est leur non-disponibilité sur le marché local.

Overby et Servais (2005) soulignent que l'importance accordée au produit dans l'activité de l'entreprise et son positionnement sur les marchés étrangers influencent la décision d'importation notamment pour assurer la qualité du produit.

### **3.1.2. Le coût de revient du produit**

Acheter à l'étranger permet de réduire les coûts d'approvisionnements des intrants et des équipements de production, et par voie de conséquence d'améliorer la productivité de l'entreprise. Cela est d'autant plus important qu'une entreprise souhaite construire un avantage concurrentiel en coût-prix en adoptant une stratégie de domination par les coûts (Porter, 1990). Cependant, cela ne devrait pas se faire au détriment de la qualité exigée par le marché étranger.

St-Pierre et Boutary (2012, p. 309) observent que dans certains cas, la maîtrise des coûts ne s'applique pas directement sur le prix des équipements mais va entraîner des efforts

sur les processus d'organisation interne (pour atteindre une plus grande flexibilité ou une baisse des coûts d'achat de matières premières ou de produits intermédiaires).

A côté de cette activité internationale en amont, l'entreprise peut recourir à d'autres formes plus complexes telles que l'acquisition d'une licence de fabrication, ou d'un savoir-faire (Fletcher, 2001).

En plus de la recherche des inputs et des biens intermédiaires de qualité et des prix compétitifs, la décision d'importation peut être impactée par d'autres facteurs de motivation d'origine externe.

### **3.1.3. La forte concurrence**

L'évolution rapide de l'environnement national et international à travers l'accélération du processus de mondialisation et de l'ouverture des frontières intensifient la concurrence et imposent des contraintes de compétitivité aux entreprises. Dans un tel contexte, les entreprises sont amenées à maîtriser leurs stratégies de développement international. Concernant la politique d'approvisionnement international, les entreprises seront motivées à chercher les intrants, biens intermédiaires ou d'équipements leur permettant d'obtenir soit un avantage concurrentiel en coût-prix (en les achetant à bas prix), soit un avantage concurrentiel hors-prix, en misant plutôt sur leur qualité, et leur degré d'innovation. En effet, la qualité des biens importés et la volonté d'acquérir les nouvelles technologies sont des facteurs de motivation en matière d'importation (Monczka et Giunipero, 1984, Min et Galle, 1991).

Cependant, l'entreprise peut rencontrer des obstacles dans sa démarche d'importation. A ce sujet, Lemaire (2013) a identifié les principaux risques liés à l'achat international, que nous avons cités dans le premier chapitre.

### **3.2. Le mode d'exportation**

L'exportation est considérée comme la première forme classique de développement international des entreprises. Ce mode d'entrée sur les marchés étrangers est moins impliquant, avec un faible niveau d'investissement et de contrôle. En effet, Pinho (2010) souligne que l'exportation est l'un des modes d'entrée les plus attrayants pour les PME, car elle implique des risques minimaux, avec un faible engagement des ressources financières et humaines, tout en offrant une grande flexibilité sur les marchés à l'export.

Albaum et Duerr (2008) distinguent l'exportation directe de l'exportation indirecte. L'exportation directe a lieu lorsque le producteur vend directement à l'importateur ou à l'acheteur situé dans un pays étranger (Albaum et Duerr 2008, p 321). Quant à l'exportation indirecte, elle consiste en la vente à l'étranger par le biais d'un intermédiaire entre l'entreprise et le client étranger se trouvant dans le pays d'origine de l'entreprise exportatrice.

Dans le cadre de l'exportation, plusieurs facteurs incitent ou poussent l'entreprise à vendre ses produits sur les marchés étrangers. Nous présenterons les principaux dans le point qui suit.

### **3.2.1. Les stimuli à l'export**

Bien que la plupart des travaux consacrés aux activités de l'export des entreprises ait été axée sur l'étude et l'analyse des barrières auxquelles sont confrontées les firmes, en particulier les PME vu certaines insuffisances qui les caractérisent, certaines études ont été tout de même orientées sur l'identification et l'étude des motivations et des stimuli à l'origine de ces activités et de leur développement. De nombreuses recherches ont été également réalisées dans les pays développés notamment dans les années 70. Cependant, certains auteurs ont souligné le fait que très peu d'études ont été effectuées sur les firmes en particulier les PME des pays en transition (Cook, 2001, cité par Le et Luong, 2009).

Bilkey (1978) souligne que le motif principal qui incite les entreprises à l'export n'est pas forcément la recherche du profit mais l'évitement des pertes qui pourraient être engendrées par la saturation du marché domestique.

Wiedersheim-Paul *et al.*, (1978) ont identifié les stimuli à l'export suivants : production, l'arrivée fortuite d'une commande émanant d'un client étranger, une opportunité sur un marché étranger, une concurrence trop forte sur le marché intérieur, ou encore les politiques d'aide à l'exportation du gouvernement sont les principaux facteurs évoqués par les PME suédoises enquêtées.

Pour Brooks et Rosson (1982, cités par Hammami et Zghal, 2016), l'existence d'une capacité de production inemployée, bien avant l'arrivée d'une commande étrangère non sollicitée, serait la motivation la plus importante à l'export.

Certains auteurs ont également procédé à la classification des facteurs de motivation à l'export, en fonction de leur degré d'importance. En effet, selon Johnston et Czinkota (1982, cités par Le et Luong, 2009) sur les sept stimuli à l'export qui jouent un rôle important, deux en sont les principaux à savoir : l'opportunité de réaliser un meilleur profit à l'étranger et le fait de disposer d'un produit unique. Les autres stimuli sont cités comme suit dans leur ordre d'importance : l'avance technologique, la volonté du management, l'aide gouvernementale, la pression de la concurrence sur le marché national et le fait de disposer d'un avantage en matière de marketing.

Les travaux portés sur l'étude des stimuli à l'export dans les pays en développement, en particulier ceux de Katsikeas (1996) ont identifié 18 facteurs de motivation à l'export. Les stimuli les plus importants recensés par l'auteur sont respectivement : la présence d'un dirigeant ayant une culture de l'export, réception de commandes des clients étrangers non sollicités, l'augmentation des ventes et de la valeur grâce aux exportations, possession d'une offre distinctive, capacité d'adapter facilement les produits aux exigences des marchés à l'export. Sont citées ensuite les motivations suivantes : possibilités de mieux exploiter les compétences et les qualifications, possibilité de diversifier les marchés et réduire les risques, disponibilité des capacités de production, réduction des barrières tarifaires et la réglementation non restrictive à l'import dans les pays cibles. Dans ses articles consacrés à l'analyse des stimuli à l'export, l'auteur a montré que plusieurs facteurs peuvent attirer ou pousser les entreprises à exporter. Mais la volonté d'exploiter le potentiel de ventes sur les marchés étrangers et les nouvelles sources de profit ainsi que la croissance de l'entreprise grâce à son engagement sur les marchés d'export semblent être les facteurs de motivation les plus importants.

### **3.2.2. Les typologies des stimuli à l'export**

La classification proposée par la littérature sur l'export distingue aussi bien l'origine de facteur de motivation que sa nature proactive ou réactive. Albaum *et al.*, (1989) ont proposé une typologie des stimuli à l'export en intégrant les deux dimensions. Selon Leonidou *et al.*, (2007, p.738), les stimuli internes sont plutôt relatifs aux fonctions et activités de l'entreprise (ressources humaines, finance, organisation, R&D, production et commercialisation), tandis que les stimuli externes sont liés à l'environnement local ou international de l'entreprise, aux politiques publiques nationales ou internationales, aux intermédiaires, à la concurrence, aux clients, etc.

Nous reprenons ci-après la grille des stimuli à l'export proposée par les auteurs, en tenant compte de l'origine et du caractère proactif (P) ou réactif (R) de chacun des stimuli :

**Tableau 5 : Les stimuli internes à l'export**

|   |  |
|---|--|
| <b>Ressources humaines</b>                  | Intérêt particulier de manager (P)   |
|   | Exploitation des compétences et des qualifications spécifiques et allocation de temps à l'export (P) |
|   | Voyage d'affaires à l'étranger (P)   |
| <b>Ressources financières</b>               | Stagnation/baisse des ventes sur le marché (R)   |
|   | Possibilités de vendre à l'étranger/profits à l'export (P)   |
|   | Potentiel de croissance grâce à l'exportation (P)  |
|   | Détention d'un avantage concurrentiel axé sur les ressources financières (P)                         |
| <b>Production</b>                           | Mévente/ sur-production (R)  |
|   | Exploitation des économies d'échelle (P)   |
|   | Disponibilité de capacités de production inexploitées (R)  |
|   | Production aisée de produits saisonniers (R)   |
| <b>Recherche et Développement (R&amp;D)</b> | Possession d'un avantage technologique exclusif (P)  |
|   | Possession d'une offre distinctive et brevetée (P)   |
|   | Prolonger le cycle de vie des produits nationaux (P)   |
| <b>Marketing</b>                            | Possession d'un avantage concurrentiel dans le marketing (P)   |
|   | Capacité d'adapter facilement la politique marketing aux spécificités locales (P)                    |

Source : adapté de Leonidou *et al.*, (2007, p. 739).

Quant aux motivations externes, les auteurs ont identifié les facteurs suivants :

**Tableau 6: Les stimuli externes à l'export**

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Marché domestique</b>     | Saturation du marché local (R)   |
|                              | Besoin de réduire la dépendance et les risques du marché local qui se rétrécit (R) |
|                              | Possibilité de réduction du pouvoir d'achat des clients locaux (P)                 |
|                              | Situation défavorable de l'économie nationale (R)                                  |
|                              | Taux de change favorable (R)   |
| <b>Marché étranger</b>       | Possession d'informations exclusives sur les marchés étrangers (P)                 |
|                              | Identification des opportunités sur les marchés étrangers (P)                      |
|                              | Proximité physique des marchés étrangers (R)                                       |
| <b>Gouvernement local</b>    | Aide gouvernementale à l'export/incitations (P)                                    |
|                              | Ministère du commerce/activité de mission commerciale (R)                          |
|                              | Incitations par les organismes publics (R)   |
| <b>Gouvernement étranger</b> | Souplesse de la réglementation sur certains marchés étrangers (R)                  |
|                              | Réduction des tarifs douaniers dans certains marchés étrangers (R)                 |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Intermédiaires</b> | Accompagnement par les industries/commerce et autres associations (R)                    |
|                       | Accompagnement par les banques/institutions financières (R)                              |
|                       | Accompagnement par les courtiers/ agents de distribution (R)                             |
| <b>Concurrence</b>    | Rude concurrence sur le marché local (R)   |
|                       | La conquête des marchés à l'export par les concurrents nationaux (R)                     |
|                       | Entrée des concurrents étrangers sur le marché national (R)                              |
|                       | Obtenir l'expertise étrangère pour améliorer la compétitivité sur le marché national (P) |
| <b>Clients</b>        | Réception de commandes non-sollicitées (R)   |
|                       | Réception des commandes suite à des participations aux foires et salons (R)              |
| <b>Autres stimuli</b> | Proximité ports/aéroports internationaux (R)   |
|                       | Devoir patriotique des entreprises locales (P)   |

Source : adapté de Leonidou *et al.*, (2007, p.739).

### 3.3.3. Les barrières/contraintes à l'export

Plusieurs travaux empiriques ont mis en évidence ces obstacles bien que ceux-ci soient limités, notamment du fait qu'ils n'examinent pas l'impact de chacune des barrières sur le développement de l'entreprise à l'export.

Avant d'exposer les barrières à l'exportation qui sont recensées dans la littérature portant sur le développement international des entreprises à travers les exportations, nous rappelons qu'une barrière à l'export peut être perçue comme tout facteur ou élément, interne ou externe à l'entreprise et qui peut représenter un obstacle ou dissuadant l'entreprise de commencer, de développer ou de maintenir son activité à l'export (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz (2008).

A cet égard, Leonidou (2004) et Kahiya (2013) distinguent les barrières internes relatives aux connaissances et ressources de l'entreprise, et les barrières externes inhérentes à son environnement aussi bien national qu'international.

#### 3.3.3.1. Les barrières internes

Nous distinguons dans ce point les barrières liées aux informations, aux ressources et aux compétences de l'entreprise.

##### A. Les barrières liées aux connaissances et aux informations

Bilkey et Tesar (1977) ont recensé comme barrières les difficultés des entreprises à identifier les opportunités sur les marchés étrangers et à comprendre les pratiques

commerciales étrangères. Suarez-Ortega (2003) appuie les résultats de ces auteurs, en y ajoutant le manque de connaissance des marchés potentiels à l'export et la démarche à entreprendre afin d'y pénétrer. Dusoye et *al.*, (2013) ont pointé également les difficultés de l'entreprise à identifier les distributeurs étrangers appropriés. Quant à Blomstermo, Eriksson et Sharma (2004), ils soulignent comme barrière le manque de compréhension de la culture étrangère et des pratiques commerciales. OCDE (2009) a pointé les barrières inhérentes au manque d'informations pour localiser et analyser les marchés et l'incapacité de communiquer avec les clients étrangers potentiels. Buigues et Lacoste (2011) soulignent que le manque d'information adéquate sur les marchés étrangers est l'un des trois obstacles les plus cités, notamment par les PME.

En outre, d'autres barrières sont aussi mises en évidence, il s'agit de la méconnaissance des aides à l'export et des bénéfiques économiques et non économiques que l'activité d'exportation peut apporter à l'ensemble de l'entreprise (Suarez-Ortega, 2003). Le manque de connaissances sur la disponibilité des programmes de soutien à l'export a été également souligné par Naidu et Rao (1993).

Mursali (2012) indique que dans les pays en développement, ces barrières sont encore plus importantes étant donné que les institutions qui sont chargées de fournir des informations sur le marché de l'exportation ou facilitant son acquisition sont insuffisantes et / ou inefficaces.

En ce qui concerne le soutien à l'export, Rocha et *al.*, (2008) ont d'ailleurs souligné la nécessité pour les gouvernements nationaux de mettre en œuvre des dispositifs de soutien efficaces à l'export afin de stimuler cette activité au niveau des entreprises nationales.

## **B. Les barrières liées aux ressources stratégiques de l'entreprise**

Le deuxième type de barrières que nous relevons suite à la revue de la littérature est celui des barrières reliées aux ressources et compétences requises à l'export. Ce type de barrières se manifeste notamment par le manque de ressources financières et le manque de qualification des ressources humaines pour mener à bien l'opération d'exportation (Mursali, 2012).

Leonidou (1995) montre que l'une des barrières auxquelles font face les entreprises qui souhaitent exporter est la difficulté à accéder et à obtenir les ressources nécessaires pour

financer leurs opérations d'exportation. De plus, disposer des ressources financières requises permet aux entreprises de faire face aux coûts opérationnels tels que les coûts de la recherche sur le marché, le transport, l'assurance (Leonidou, 2004). Uexkull (2006), dans un document de travail consacré à trois pays africains identifiant les contraintes financières dans un contexte de libéralisation, rappelle que les ressources financières suffisantes permettent aux entreprises d'être en mesure de gérer les risques financiers associés à la volatilité des devises et au non-respect des engagements par les clients étrangers.

En outre, dans les pays en voie de développement, le manque de ces ressources stratégiques est particulièrement critique, car les entreprises se trouvent souvent incapables d'investir pour répondre aux exigences de la clientèle étrangère notamment en termes de qualité et du design (Mursali, 2012). L'auteur ajoute que, le manque de connaissances dont souffrent les entreprises, notamment les PME, est principalement expliqué par le fait que celles-ci ne disposent pas de ressources nécessaires pour investir dans des activités de production des connaissances et d'information en l'occurrence, la R&D et les technologies de communication.

Julian et Ahmed (2005) notent aussi que l'insuffisance de personnel qualifié et spécialisé capable de gérer et de mener à bien cette activité internationale de l'entreprise demeure une barrière majeure pour réussir à l'export. En effet, les obstacles liés aux connaissances insuffisantes des possibilités d'exportation, de même que le manque de personnel dédié à l'activité d'export contraignent le développement international des entreprises (Mpinganjira, 2011). Lages (2000) souligne que le manque des compétences managériales requises pour réussir à l'export constitue souvent l'obstacle à l'export. Son étude fait également ressortir que ces compétences managériales, les spécialistes en commerce international et leur maîtrise des langues étrangères sont des éléments positivement associés à la performance à l'export.

Leonidou (2004) observe également que l'absence de personnel formé aux procédures et à la gestion de la documentation d'exportation constitue une difficulté importante pour les entreprises exportatrices notamment dans les pays en développement. L'auteur ajoute que l'incapacité à développer de nouveaux produits ou à adapter les produits existants et l'emballage aux exigences du marché étranger constitue également une barrière à l'export.

Cavusgil *et al.*, (1979) ont soulevé que l'absence d'une structure formelle dédiée à l'exportation au sein de l'entreprise est un obstacle qui caractérise les entreprises faiblement engagées à l'export. Enfin, l'étude de Westhead *et al.*, (2002) révèle que de nombreux entrepreneurs et leurs firmes ne sont pas motivés à s'aventurer sur les marchés internationaux car ils ne disposent pas de ressources nécessaires ; ils évoquent entre autres le manque de capacités de production. Owusu-Frimpong et Mmieh (2007) ajoutent que la faible capacité de production est l'un des principaux problèmes qui affectent les opérations commerciales internationales des entreprises.

### **3.3.3.2. Les barrières externes**

En plus des barrières internes précédemment identifiées, d'autres facteurs liés à l'industrie, à l'environnement national et à l'environnement international entravent le déploiement des entreprises sur les marchés étrangers. Au niveau de l'industrie, les obstacles sont relatifs à la forte concurrence des autres entreprises aussi bien sur les marchés nationaux qu'étrangers. A cet égard, les entreprises craignent naturellement d'y entrer (Mursali, 2012).

A ce propos, dans le cadre des études menées auprès des entreprises chypriotes, Leonidou (2004) et Altinas *et al.*, (2007) soulignent que la première et la plus importante raison pour laquelle des PME ne veulent pas exporter est la forte concurrence sur les marchés étrangers. Khattak *et al.*, (2011) dans leur travail effectué sur les problèmes à l'export des PME pakistanaïses, montrent que ces entreprises doivent faire face à la rude concurrence d'autres entreprises en provenance d'autres pays et qui proposent des produits à des prix plus avantageux.

Concernant l'environnement national, ce dernier peut être à l'origine de plusieurs barrières particulièrement dans les économies en voie de développement. En effet, les obstacles liés à la réglementation restrictive qui pèse énormément sur les exportateurs tendent à les décourager dans leur démarche de l'export. Cela peut inclure également le nombre de contrôles imposés aux exportateurs (Leonidou, 2004). Seringhaus et Rosson (1990) soulignent que le manque de soutien à l'export est l'une des barrières rencontrées par les exportateurs, ils ajoutent qu'une assistance inappropriée ne peut être efficace. Cette inefficacité est due à l'inadaptation de l'appui accordé aux besoins réels des entreprises exportatrices. Julian et Ahmed (2005) appuient ces propos en précisant qu'à cause de l'appui à l'export insuffisant en termes d'incitations fiscales et d'assistance technique, certaines entreprises auront du mal à percer les marchés étrangers. De même que Buigues et Lacoste (2011) confirment que le

manque de soutien adéquat à l'export est l'un des obstacles les plus cités notamment par les PME.

D'autres travaux se sont penchés sur l'effet de la qualité des institutions d'appui à l'export sur la performance et le développement de l'activité de l'exportation des entreprises. En effet, LiPuma et Doh (2011) affirment que certaines entreprises notamment les PME dont les ressources financières sont limitées, trouvent des difficultés à contourner les barrières qu'impose leur environnement institutionnel. De même qu'en présence d'institutions faiblement efficaces, la volonté des entreprises d'investir leurs ressources est souvent compromise.

Quant aux barrières à l'export liées à l'environnement externe étranger, elles sont principalement liées (Leonidou, 2004) :

- à la détérioration des conditions économiques des marchés étrangers ;
- au risque de change : l'une des contraintes les plus endémiques relatives aux transactions commerciales concernent le risque lié à l'évolution défavorable de la monnaie étrangère (Kneller et Pisu, 2011) ;
- à l'instabilité politique sur les marchés étrangers : cette instabilité se manifeste notamment à travers les facteurs économiques (faible revenu par habitant, tendances inflationnistes, dette extérieure), sociétaux (fondamentalisme religieux, tensions ethniques, degré élevé de corruption), et politiques (régime autoritaire, contrôle) et les facteurs militaires. Ces facteurs impactent négativement l'activité de l'exportateur par la suspension de celle-ci ou l'interdiction de rapatriement des bénéfices ;
- à la réglementation contraignante en vigueur : les gouvernements étrangers peuvent imposer un certain nombre de contrôles sur les entreprises qui commercialisent leurs produits sur leur marché.
- aux barrières tarifaires et non tarifaires : en plus des barrières tarifaires imposées à l'importation (Lages, 2000), l'exportateur rencontre des difficultés relatives notamment à certaines mesures protectionnistes telles que les quotas ;

- aux différences socioculturelles : les différences dans la culture, les habitudes, la religion et les valeurs constituent une barrière pour pénétrer un marché étranger, cela devient encore plus compliqué lorsque le pays est composé de plusieurs sous-cultures ;

- aux difficultés de communication due à la non-maîtrise de la langue étrangère. Cette dernière fait partie intégrante de la culture, c'est un outil qui permet à l'entreprise de mieux comprendre les besoins et les spécificités locales, de mieux adapter sa politique marketing à travers les différentes composantes notamment l'image de marque, l'emballage et la publicité.

La revue de la littérature existante sur les barrières à l'export par plusieurs auteurs a permis de recenser 18 principaux facteurs constituant les barrières les plus fréquentes, le tableau ci-après reprend ces barrières et les recherches internationales incluant ces barrières (Jalali, 2012, p.59) :

**Tableau 7 : Les barrières les plus fréquentes à l'export**

| BARRIERES   | AUTEURS  |
|---|--|
| Forte concurrence internationale                      | Leonidou (2000, 2004) ; Da Silva <i>et al.</i> (2001) ; Ortega (2003) ; Ahmed <i>et al.</i> (2004) ; Atintas <i>et al.</i> (2007) ; Koksals <i>et al.</i> (2011) ; Mpinganjira (2011) ; khattak <i>et al.</i> , (2011) |
| Risque commercial élevé                               | Leonidou (2000) ; Kneller <i>et al.</i> (2011)   |
| Différences des cultures (des consommateurs)          | Leonidou (2000) ; Atintas <i>et al.</i> (2007)   |
| Exigences en termes de qualité et des normes          | Leonidou (2000) ; Atintas <i>et al.</i> (2007) ; Mpinganjira (2011) ; Kneller <i>et al.</i> (2011)   |
| Prix non compétitifs à l'export                       | Leonidou (2000) ; Ahmed <i>et al.</i> (2004) ; Atintas <i>et al.</i> (2007) ; Koksals <i>et al.</i> (2011)   |
| Manque d'informations sur les marchés étrangers       | Leonidou (2000) ; Koksals <i>et al.</i> (2011) ; Mpinganjira (2011)  |
| Méconnaissances des pratiques commerciales étrangères | Leonidou (2000) ; Atintas <i>et al.</i> (2007)   |
| Service technique après-vente                         | Leonidou (2000) ; Atintas <i>et al.</i> (2007)   |
| Capacités de productions limitées                     | Westhead <i>et al.</i> , (2002) ; Atintas <i>et al.</i> (2007) ; Owusu-Frimpong (2007) ; Koksals <i>et al.</i> (2011) ; Mpinganjira (2011)   |
| Barrières tarifaires et non-tarifaires élevées        | Leonidou (2000) ; Larges (2000) ; Ahmed <i>et al.</i> (2004) ; Atintas <i>et al.</i> (2007) ; Koksals <i>et al.</i> (2011)   |
| Taux de change défavorable                            | Leonidou (2000) ; Da Silva <i>et al.</i> (2001) ; Kneller <i>et al.</i> (2011)   |
| Difficultés de rapatriement de capitaux               | Atintas <i>et al.</i> (2007) ; Mpinganjira (2011)  |
| Manque d'appui public (du gouvernement) à l'export    | Leonidou (2000) ; Ahmed <i>et al.</i> (2004) ; Atintas <i>et al.</i> (2007)  |

|  |   |
|--|---|
| Réglementations restrictives à l'étranger      | Leonidou (2000) ; Mpinganjira (2011)  |
| Exigences bureaucratiques                      | Leonidou (2000) ; Atintas <i>et al.</i> (2007) ; Mpinganjira (2011)                               |
| Problèmes de transport et de logistique        | Leonidou (2000) ; Mpinganjira (2011) ; Kneller <i>et al.</i> (2011) ; Koksal <i>et al.</i> (2011) |
| Insuffisance de fonds de roulement             | Leonidou (2000) ; Ahmed <i>et al.</i> (2004) ; Mpinganjira (2011)                                 |
| Personnel non formé et non qualifié à l'export | Leonidou (2000) ; Ortega (2003) ; Atintas <i>et al.</i> (2007) ; Mpinganjira (2011)               |

**Source** : adapté de Jalali S. H. (2012). Export barriers and export performance: empirical evidence from the commercial relationship between greece and iran. *South-Eastern Europe Journal of Economics 1*, pp. 53-66.

Un autre élément mérite d'être souligné quand nous abordons le comportement d'internationalisation, il s'agit de la culture d'entreprise qui joue également un rôle crucial dans le développement de celle-ci, elle peut de ce point de vue constituer un facteur permissif et favorable ou au contraire un facteur contraignant freinant son développement en particulier sur les marchés étrangers. Barney (1986) a démontré que les entreprises peuvent obtenir des avantages concurrentiels soutenus et une performance supérieure si elles incarnent une culture organisationnelle forte. L'auteur ajoute que la relation existante entre la culture organisationnelle, la stratégie et la performance de l'entreprise est également reconnue dans la littérature. Concernant l'internationalisation, Tesar et Moini (1998) soulignent que les décisions d'exportation sont susceptibles de se produire dans les organisations où la culture organisationnelle favorise l'initiative de diversification des marchés de l'entreprise. Une telle orientation externe peut conduire les entreprises à conquérir des marchés étrangers en saisissant de meilleures opportunités d'affaires.

Dosoglu-Guner (2001) rappelle que les différences de performance des entreprises résultent de leurs différences en matière de valeurs, croyances et donc de culture organisationnelle. Selon cet auteur, puisque la culture organisationnelle affecte le comportement stratégique de l'entreprise, cela implique que les entrepreneurs qui promeuvent l'innovation, la recherche de nouvelles opportunités, la prise de risque et donc une culture organisationnelle orientée vers l'avenir pourraient percevoir l'expansion internationale comme composante à intégrer dans leur culture d'entreprise.

Deshpand *et al.*, (1993) ont identifié les différents types de cultures organisationnelles à savoir : les cultures du marché, autocratiques, hiérarchiques et claniques. Ces auteurs précisent que les premiers types de culture sont associés à de meilleures performances, alors que les cultures hiérarchiques et claniques sont plutôt associées à de faibles performances.

Tesar et Moini (1998) soutiennent que les entreprises orientées vers l'intérieur se préoccupent davantage des orientations internes de leurs entreprises que de leurs marchés et clients externes. A ce sujet, Dosoglu-Guner (2001) observe que la culture organisationnelle axée sur l'orientation interne réduit la probabilité et l'intention d'exportation au sein de l'entreprise. En effet, leurs résultats ont montré l'existence d'une relation négative et significative entre les cultures clanique et hiérarchique et l'intention d'exporter de l'entreprise.

Basly (2009) indique un autre facteur culturel lié à l'environnement local dans lequel évolue l'entreprise. Les entreprises peuvent être dépendantes de certains attributs culturels inhérents à cet environnement. Ces éléments difficilement transférables dans le contexte des autres pays peuvent, par voie de conséquence, engendrer l'enracinement de l'entreprise dans la culture locale inhibant de ce fait son internationalisation. Clercq *et al.*, (2006) concluent que les entreprises à forte orientation entrepreneuriale (pro-activité, innovation et prise de risques) s'internationalisent davantage que les entreprises à faible orientation entrepreneuriale. Selon ces auteurs, il existe une relation négative entre l'effort d'apprentissage domestique et l'intention de l'internationalisation, de même que le degré d'internationalisation est négativement lié à l'effort d'apprentissage orienté vers le domestique.

Eriksson *et al.*, (2000) intègrent la notion de variation définie « comme la diversité des environnements étrangers auxquels l'entreprise est exposée ». En ce sens, les auteurs considèrent l'internationalisation comme un processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissances. Les auteurs concluent qu'il existe une relation positive entre la variation ou la diversité et l'accumulation des connaissances dans l'entreprise internationalisée. Ils ajoutent que les entreprises qui s'exposent aux environnements étrangers différents en termes d'opportunités d'affaires, des clients, d'institutions et de réglementations apprennent davantage, contrairement à celles cherchant à limiter cette variation, en ayant une connaissance d'internationalisation limitée. Ces entreprises sont, par conséquent, confrontées à des difficultés à gérer les facteurs commerciaux et institutionnels lors de l'internationalisation.

### **3.3. Les motivations et les contraintes liées à l'investissement direct étranger**

Si la littérature sur les contraintes à l'export abonde, très peu d'études ont porté sur l'étape d'investissement direct étranger et sur l'impact des programmes publics apportés aux entreprises souhaitant franchir ce stade (Bannò *et al.*, 2014).

En ce qui concerne les motivations des entreprises à investir sur les marchés étrangers, plusieurs facteurs ont été identifiés par la littérature (De Maeseneire et Claeys 2011). La recherche d'une meilleure exploitation des économies d'échelle, la répartition des risques d'investissement sur différents pays, l'accès à la main d'œuvre qualifiée, les coûts de production bas sont des incitations d'investissement à l'étranger. De plus, l'entreprise peut être motivée par la présence d'un système de gouvernance cohérent, des incitations offertes par les pays cibles adoptant des politiques d'attractivité des investissements, notamment en termes de facilitations fiscales (Urata et Kawai, 2000), et d'une réglementation favorable.

Cependant l'entreprise souhaitant pénétrer le marché étranger à travers le mode d'implantation fait face à de nombreuses contraintes. Celles-ci concernent les caractéristiques économiques, institutionnelles et réglementaires du pays cible. De plus, l'entreprise peut être confrontée aux obstacles instaurés par le gouvernement du pays d'accueil, ou à l'incompréhension des pratiques commerciales du pays, ou encore aux différences linguistiques et juridiques (Oviatt et McDougall, 1994). En effet, la Commission Européenne ([CE], 2003) souligne que les lois et les réglementations existantes sont perçues comme un obstacle par les entreprises qui investissent à l'étranger. En outre, investir à l'étranger entraîne des coûts importants tels que les coûts de prospection et d'analyse des marchés étrangers, le recours aux bureaux d'expertise, les frais de déplacement ainsi que la mise en place d'un réseau de distribution. Il reste que l'accès aux financements est l'un des obstacles majeurs de l'engagement des entreprises sur les marchés internationaux, cet obstacle est encore plus élevé pour les PME ayant des ressources financières limitées. Hall (1992) mentionne que les contraintes financières ont un impact important sur le comportement des entreprises notamment les PME en termes d'investissement direct étranger.

Dans leur étude, De Maeseneire et Claeys (2011) soulignent que dans certains pays, le système bancaire n'est pas assez développé et la réglementation est restrictive. Aussi, l'accès au financement bancaire local est un processus jugé long ce qui entrave l'avancement de leurs projets à l'international. Ils ajoutent qu'obtenir un financement pour investir à l'étranger demeure très difficile voire même impossible dans certains pays. Aussi, les entreprises enquêtées dans le cadre de leur étude font savoir qu'il est nécessaire que le gouvernement apporte un soutien aux entreprises dans le cadre du financement de leurs investissements à l'étranger. En plus du financement, les pouvoirs publics doivent créer un environnement plus facilitateur, encourageant le développement des activités des entreprises à l'étranger.

## **Conclusion**

La revue de la littérature que nous avons exposée précédemment nous montre l'intérêt d'analyser l'internationalisation des entreprises quels que soient leurs tailles et leurs secteurs d'activité en tant que processus global, qui engage l'ensemble des fonctions de l'entreprise. De plus, la prise en compte des facteurs externes inhérents à l'environnement des entreprises est indispensable à la description du comportement des entreprises car elles se trouvent dans l'obligation d'apporter des solutions adéquates aux transformations produites aussi bien dans leur environnement national qu'international. Cette adaptation qu'apportent les entreprises est le résultat de leurs perceptions d'une série de facteurs et leurs comportements sont fonction de ces perceptions définies comme étant un processus cognitif par lequel les stimuli sont sélectionnés, organisés et interprétés (Prime *et al.*, 2009).

Les travaux sur l'internationalisation ont identifié les étapes à travers lesquelles peut se constituer le processus de l'internationalisation des entreprises. Cependant, la progressivité est loin d'être une norme ou un passage obligé. En effet, certaines entreprises s'adressent à la demande internationale dès les premières années de leur création. De même que d'autres avancent plus rapidement dans leur processus d'internationalisation en passant par exemple du stade d'exportation à celui d'implantation ou d'acquisition d'une firme à l'étranger. Une telle démarche dépend aussi bien des déterminants internes que des facteurs externes à l'entreprise.

En outre, de nombreux travaux soulignent le rôle que jouent les gouvernements dans la création des conditions favorables encourageant les entreprises à s'internationaliser. Ces politiques sont encore plus indispensables dans le contexte des pays en développement où la nécessité de booster la présence des entreprises sur les marchés étrangers est plus qu'impérieuse. Le cas de l'Algérie où la chute vertigineuse des prix de pétrole rappelle avec force, l'urgence d'entamer une nouvelle trajectoire de croissance axée sur les exportations hors hydrocarbures. Cependant, une telle trajectoire ne pourrait produire des effets positifs sans une grande ouverture des stratégies des entreprises sur les marchés internationaux. Il conviendrait donc de soutenir d'une manière appropriée ces entreprises, d'autant plus que, dans ce contexte spécifique, les obstacles d'internationalisation s'expriment de manière intensifiée. Ces éléments seront approfondis dans le chapitre suivant.

### **CHAPITRE III**

---

## **LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LE SOUTIEN À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES**

---

## **Introduction**

Une nouvelle carte du monde, celle de la compétitivité et de la participation aux échanges internationaux a émergé (Esambert, 1991). Selon l'auteur, il n'existe pas d'économie prospère sans entreprises performantes, d'où la nécessité pour les pouvoirs publics d'encourager les entreprises nationales à innover, à exporter sans cesse davantage et à s'implanter à l'étranger.

Il est donc de la responsabilité de l'Etat de créer le meilleur environnement possible qui permettrait aux entreprises d'évoluer dans des conditions favorables et de faire face à la concurrence qui ne cesse de croître (Denécé, 2011). L'auteur ajoute qu'il y a peu de pays où les pouvoirs publics n'apportent pas d'appui pour leur recherche, leur industrie et leurs exportations.

La préoccupation des gouvernements pour l'appui aux entreprises dans leur démarche de l'internationalisation s'accroît davantage. En effet, l'internationalisation est une source de croissance qui s'impose à ces entreprises vu la nécessité de pouvoir s'adapter à un environnement économique mondialisé imposant des contraintes de compétitivité pour faire face à la concurrence aussi bien sur leur marché local que sur les marchés étrangers. Dans un tel contexte, il s'agit également d'un enjeu pour les pouvoirs publics, de façon à aboutir à un soutien de qualité et adapté aux attentes des entreprises, notamment les PME. Car ces dernières ont plus de difficultés à mobiliser les ressources nécessaires à leur entrée et à leur succès sur les marchés internationaux (Etemad, 2004).

L'intérêt central de ce chapitre est d'analyser dans quelle mesure le contexte national, les facteurs environnementaux et les politiques publiques d'accompagnement à l'international sont déterminants dans le développement des entreprises sur les marchés étrangers.

Pour ce faire, nous présenterons en premier lieu la littérature ayant porté sur l'accompagnement des entreprises à l'international. Nous montrerons en deuxième lieu le rôle de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises en matière de facilitation du processus de l'internationalisation. En troisième lieu, nous rappellerons les éléments qui caractérisent l'économie algérienne et la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures. Nous indiquerons aussi les difficultés identifiées par plusieurs travaux et qui empêchent nos entreprises de s'engager durablement et sans cesse davantage sur les marchés étrangers.

## **1. L'accompagnement des entreprises à l'international : revue de la littérature**

La littérature portant sur l'étude du comportement des entreprises des pays en développement à l'international ont mis en avant le rôle actif de l'Etat dans l'internationalisation des entreprises nationales. Cet activisme est justifié par la recherche d'avantages futurs renforçant la position de ces entreprises sur les marchés étrangers (Mériad, 2011).

### **1.1. L'importance des programmes d'accompagnement à l'international**

Dans la littérature consacrée aux activités internationales des firmes, il est reconnu que les opportunités d'affaires à l'international demeurent plus risquées que celles qui se présentent sur le marché domestique.

De plus, les pressions qu'impose l'avancée de la globalisation des marchés mettent les gouvernements face au défi d'inciter et d'accompagner les entreprises dans leur processus de conquête des marchés étrangers. Cela nécessite la mise en place des programmes et dispositifs appropriés leur permettant de réduire ces risques et incertitudes, d'acquérir les compétences et les ressources requises à leur internationalisation. L'absence ou la faiblesse de l'assistance du gouvernement aux entreprises est l'une des barrières exogènes majeures identifiées dans la littérature existante sur le marketing à l'exportation.

Certains auteurs ont mis en évidence le rôle de l'accompagnement externe dans l'évolution du comportement de l'entreprise (Fourcade, 2007). De plus, les dirigeants des entreprises notamment les PME qui sous-estiment le plus souvent leur potentiel, ont besoin d'une stimulation de la confiance par un effet de levier externe (Julien, 2001, Colovic, 2013 cités par Mira-Bonnardel, 2015, p. 262). A ce sujet, Seringhaus et Rosson (1991) énumèrent les raisons pour lesquelles les pouvoirs publics doivent veiller à mettre en place une politique d'appui et les structures chargées d'accompagner les entreprises dans leur démarche de pénétration des marchés internationaux :

- la dynamique du commerce international expose les entreprises en particulier les PME à la concurrence accrue sur leurs marchés intérieurs émanant des importations et des filiales de sociétés étrangères ;
- dans le même temps, cela ouvre des possibilités pour les PME de vendre leurs produits sur les marchés étrangers ;

- les industries deviennent compétitives au niveau international. Dans ce contexte, les PME qui confinent leurs activités à leurs marchés nationaux sont contraintes de voir leurs avantages compétitifs érodés ;
- la nécessité et le besoin de renforcer le secteur industriel national.

Porter et Schwab (2004) pointent également le rôle de l'environnement national dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Ils évoquent à ce sujet la qualité de l'infrastructure portuaire, celle du transport aérien ainsi que les infrastructures administratives notamment en termes de l'efficacité du cadre légal et de l'importance de la paperasserie bureaucratique.

Tous les gouvernements adoptent des politiques d'intervention dans l'internationalisation des activités des entreprises à travers desquelles ils réglementent, stimulent, dirigent, ou protègent les activités d'exportation ou d'investissement sur les marchés étrangers (Czinkota, 2000). Selon Lederman *et al.*, (2010) le nombre de structures d'appui et de soutien au développement international des entreprises s'est multiplié par trois sur une période de vingt années allant de 1985 à 2005.

Toujours dans le même ordre d'idées, Shamsuddoha *et al.*, (2009) ont mis en évidence l'impact et l'importance du rôle que jouent les politiques publiques d'accompagnement des entreprises à l'international. Ils soulignent que le recours aux programmes d'appui, tels que l'accès aux informations sur les marchés étrangers dans le cadre des foires et salons internationaux, les programmes de formation à l'étranger sur le développement de produits aident les dirigeants d'entreprises à surmonter les barrières et à développer une attitude favorable vis-à-vis de l'internationalisation.

D'autres auteurs (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008), ont mis en exergue le rôle des programmes développés et financés par les gouvernements et les organismes d'accompagnement à l'export, en fournissant aux entreprises un apport de ressources externes les aidant à gagner en connaissance et en expérience pour réussir à l'exportation. Ils montrent l'existence d'une relation significative et positive entre l'assistance à l'export et la réussite des entreprises sur les marchés étrangers. Pour Truett et Truett (1994), les programmes d'aide à l'export contribuent positivement au renforcement de la position concurrentielle des

entreprises. Gençtürk et Kotabe (2001) concluent également que l'utilisation des programmes d'appui à l'export est un facteur de succès important.



## **1.2. La nature de l'appui à l'internationalisation des entreprises**



En matière d'exportation, le rôle des politiques publiques dynamiques est crucial, certains auteurs rappellent que ces politiques devraient être axées sur une vision globale visant l'amélioration des résultats à l'exportation en tenant compte de la nature et des caractéristiques variées des industries, et du potentiel à l'export des entreprises (Nigel *et al.*, (1985). Et que certains ont déjà souligné qu'une politique d'appui à l'export principalement fondée sur les incitations financières est insuffisante pour stimuler les exportateurs et ne produit pas l'impact souhaité (Welch et Wiedersheim-Paul, 1979).

L'intervention dynamique des politiques de promotion trouve son argument dans l'existence des déficiences (imperfections ou défaillances) des marchés. De ce point de vue, « ces politiques ont pour objectif d'aider à surmonter les déficiences du marché pour que les activités d'exportation et d'investissement atteignent le niveau qui serait réalisé si les marchés étaient efficaces » (Copeland, 2007, p. 22).

L'auteur ajoute que les déficiences du marché sont principalement liées à la propagation de l'information et les problèmes résultant des asymétries de celle-ci, d'où l'argument en faveur de l'intervention du gouvernement dans la promotion des activités internationales des entreprises. Nous les récapitulons dans le tableau ci-après :

**Tableau 8 : Le rôle des politiques publiques de soutien aux exportations et à l'investissement face aux défaillances du marché**

| <b>Déficiences du marché (problèmes de propagation de l'information)</b>  | <b>Argument en faveur des politiques actives de promotion d'exportation et d'investissement</b>   |
|---|---|
| -Problème de l'intérêt public associé à l'information générale (une telle information peut ne pas être fournie suffisamment sur le marché). |  Participation du gouvernement à la communication de l'information.  |
| -Beaucoup d'informations sont obtenues grâce à l'expérience et l'expérimentation sur  |  Augmenter les <b>motivations</b> pour que les entreprises pénètrent de nouveaux marchés, l'activité de promotion de |

|   |   |
|---|---|
| <p>les nouveaux marchés.</p> <p>-Certaines externalités influent sur la demande étrangère de produits et de services d'un pays. La bonne ou la mauvaise réputation d'une seule entreprise peut nuire à la demande de produits d'autres sociétés de ce pays.</p> | <p>l'exportation et de l'investissement est expressément conçue pour encourager davantage de sociétés à entrer dans de nouveaux marchés, il s'agit donc d'encourager les sociétés à essayer de nouvelles idées, de nouveaux marchés et de nouvelles stratégies.</p> <p> Appui du gouvernement aux efforts de commercialisation (appui aux salons professionnels et les efforts de publicité)</p> |
| <p><b>Défaillances du marché (problèmes d'asymétrie de l'information)</b></p>   | <p><b>Argument en faveur des politiques actives de promotion d'exportation et d'investissement</b></p>  |
| <p>-Problèmes découlant du besoin d'une société de chercher des partenaires, des distributeurs et des fournisseurs ainsi que des difficultés à déterminer la qualité des services pour lesquels elle essaye de passer des marchés</p>                           | <p> La politique pourrait jouer un rôle pour aider les sociétés à trouver des intermédiaires appropriés et à transmettre l'information sur la qualité et la réputation de leurs divers services. C'est le cas du personnel des consulats du gouvernement dans la prestation de services d'intermédiaires (comme dans les relations avec les représentants étrangers).</p>                       |

**Source :** conçu à partir du travail de Copeland, B. R. (2007). Une politique de promotion du commerce et de l'investissement: a-t-elle sa raison d'être? *Paru dans Les recherches en politique commerciale*, pp. 54-56.

Il faut ajouter aux éléments précédents le fait que, l'internationalisation entraîne un certain nombre de coûts qu'ils convient à l'entreprise d'assumer pour réaliser des bénéfices sur les marchés étrangers. Parmi ces coûts figurent les coûts informationnels qui sont d'ailleurs peu visibles a priori (Root, 1997, cité par Coeurderoy et Muray, 2010). De plus, dans la mesure où ils reflètent la nécessité d'obtenir de l'information pertinente aux opérations sur de nouveaux marchés, ces coûts sont irrécupérables notamment si les efforts pour établir une présence sur le marché étranger échouent (Copeland, 2007).

Toujours en matière d'informations sur les marchés étrangers, la veille semble être une pratique indispensable permettant de surveiller d'une manière permanente l'évolution de l'environnement de l'entreprise, les opportunités et les menaces qui peuvent entraîner des

surprises stratégiques désagréables au sens de Ansoff (1994). Plusieurs auteurs ont validé la relation entre l'accès à l'information et le succès des entreprises, notamment les PME à l'international (Reid, 1981 ; Kaynak *et al.*, 1987 ; Johanson et Valhne, 1993 ; Houle, 1994 ; Julien *et al.*, 1998, cités par Chtourou, 2006). Selon Humbert Lesca (1994, p.56) :

La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative (ou prospective) des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude. (p. 56)

L'Association Française de Normalisation AFNOR (2001, p. 48) définit la veille comme une « activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions ».

A l'international, ce système de veille devrait permettre aux entreprises de détenir l'information qui jouera le rôle d'une ressource stratégique. Cette ressource est importante dans la mesure où elle explique les écarts de performance entre les organisations en concurrence (Barney, 1991, Slim, 2007).

Il est essentiel de souligner que l'Etat pourrait et devrait mobiliser d'autres instruments afin d'accroître la visibilité des entreprises à l'international.

En plus des actions classiques telles que les dispositifs financiers, fiscaux et les subventions au commerce, les pays industrialisés et émergents en particulier Taiwan, Singapour, Corée du Sud et la Chine ont recouru à de nouvelles politiques d'appui à l'internationalisation et ce, à travers la diplomatie économique fortement impliquée dans l'expansion internationale des entreprises nationales, il s'agit des stratégies géoéconomiques (Lorot, 2009). La place de la diplomatie économique est de ce point de vue centrale, elle sert à défendre les intérêts économiques du pays à l'étranger, mais également à assister les entreprises dans leur développement et leur succès sur les marchés étrangers.

En ce sens, certains auteurs ont mobilisé l'approche géoéconomique en associant l'analyse économique et politique permettant d'appréhender la diplomatie des Etats à travers l'internationalisation des entreprises. Selon Lorot (2009) :

La géoéconomie est l'analyse des stratégies d'ordre économique – notamment commercial –, décidées par les États dans le cadre de politiques visant à protéger leur économie nationale ou certains pans bien identifiés de celle-ci, à aider leurs « entreprises nationales » à acquérir la maîtrise de technologies clés et/ou à conquérir certains segments du marché mondial relatifs à la production ou la commercialisation d'un produit ou d'une gamme de produits sensibles, en ce que leur possession ou leur contrôle confère à son détenteur – État ou entreprise « nationale » – un élément de puissance et de rayonnement international et concourt au renforcement de son potentiel économique et social. (p. 14)

Les éléments cités plus haut témoignent de la nécessité pour les pouvoirs publics algériens de repenser le rôle et les missions assignés à sa représentation économique et commerciale à l'étranger.

Ces missions devraient porter davantage sur des actions au service du déploiement des entreprises locales sur les marchés étrangers. Il s'agit notamment de fournir des informations pertinentes leur permettant d'optimiser leurs choix stratégiques, d'identifier des opportunités et de mieux connaître les pratiques commerciales des pays tiers. Le soutien aux entreprises pourrait également porter sur l'analyse des circuits de décision dans les pays hôtes et la mise en relation des entrepreneurs algériens avec les partenaires locaux.

En plus de l'appui développé plus haut, certains auteurs (Mira-Bonnardel, 2015, p. 265) ont dégagé trois grandes catégories de programmes d'aide à l'internationalisation : les programmes de type motivationnel (sensibilisation), les programmes de type informationnel (études de marché sur clients, concurrents, réseaux, réglementation) et ceux de type opérationnel (organisation de missions commerciales, logistique et assistance à l'étranger).

Enjolras *et al.*, (2015) ont mené une étude portant sur plus de 100 dispositifs de soutien à l'internationalisation, intégrant les pays développés et les pays émergents. Ces dispositifs bien qu'ils s'orientent le plus souvent sur les PME, certains s'adressent également à tous types d'entreprises. Les auteurs ont ainsi classé ces dispositifs en fonction du soutien proposé : sensibilisation/information, soutien financier, promotion du réseau, ou soutien individualisé.

### **1.3. L'adaptation de l'appui à l'internationalisation aux besoins spécifiques des entreprises**

L'appui à l'internationalisation des entreprises devrait concerner et viser tous les stades de ce processus (Bannò *et al.*, 2014).

Concernant l'exportation, Julian et Ahmed (2005) soulignent qu'il s'agit d'un processus comprenant plusieurs étapes et chacune d'elles présente des problèmes spécifiques. De ce fait, les dispositifs d'appui à l'export doivent être adéquats et répondre ainsi à chacun des besoins des entreprises exportatrices. Raff et Kim, (1998) avancent que l'assistance du gouvernement aux exportateurs pourrait leur faciliter la pénétration des marchés étrangers. Ils évoquent à ce sujet l'appui à l'export à travers notamment la communication et la fourniture des informations sur les marchés étrangers ainsi que les subventions accordées. Ces dernières sont nécessaires en particulier lorsque les tarifs à l'importation dans les pays étrangers sont élevés. Julian et Ahmed (2005) précisent que sans cet appui à l'export, certaines entreprises auront du mal à percer sur les marchés étrangers, et l'absence de ce soutien agit comme une barrière à l'export. Pour Fatemeh et Mokshapathy (2012), les organismes de promotion des exportations doivent eux-mêmes comprendre pertinemment les obstacles auxquels font face les entreprises afin de leur fournir un meilleur appui pour les surmonter. Les auteurs ajoutent que les gouvernements ou les associations professionnelles devraient explorer les possibilités de renforcer les capacités techniques des PME, de même que ces entreprises pour leur part, devraient collaborer étroitement avec leurs gouvernements afin d'identifier précisément les obstacles au commerce qui peuvent ensuite être pris en compte.

Dans les pays développés et en développement en particulier, les PME ont souvent besoin d'aide et d'orientation des gouvernements pour identifier les marchés d'exportation, rechercher des clients et promouvoir leurs produits et services outre-mer (Ahmed *et al.*, 2002).

Il est important d'intégrer le caractère dynamique dans ces programmes. En effet, les entreprises font face à des circonstances différentes en fonction de l'évolution de leur stade d'internationalisation et ont des besoins différents auxquels les programmes d'assistance doivent être adaptés (Kotabe et Czinkota 1992).

Cependant, certaines études remettent en cause l'efficacité de l'appui offert à l'internationalisation des entreprises. Seringhaus et Rosson (1990) montrent que les programmes d'accompagnement doivent sensibiliser les entreprises à l'exportation et que l'aide

à l'exportation soit plus ciblée pour répondre aux besoins particuliers des exportateurs et améliorer leurs performances. En effet, les soutiens de type financier, informationnel ou de mise en réseau apportent des ressources aux PME mais de façon ponctuelle. Selon la Commission Européenne (2007), le type de soutien le plus efficace semble être le soutien individualisé. Ce dernier permet une meilleure adaptation de l'appui offert en fonction du degré d'internationalisation des entreprises. Il s'agit en d'autres termes de prendre en compte le niveau de développement des activités des entreprises sur les marchés étrangers. Les auteurs soulignent la nécessité d'améliorer le soutien aux PME, notamment en passant par l'accompagnement personnalisé. Ces types de dispositifs doivent être basés sur la création de nouvelles compétences et capacités au sein de l'entreprise pour une efficacité à long terme.

En ce qui concerne les activités d'investissement, les études qui ont cherché à analyser la nature du lien existant entre le soutien public à l'internationalisation via un investissement à l'étranger et la performance de l'entreprise ont montré que le soutien aux investissements des entreprises sur les marchés étrangers leur permet de réduire les risques et l'incertitude dans des environnements éloignés du point de vue géographique, culturel et institutionnel (Svetlicic, Jakli et Burger 2007). D'autres ont étudié l'impact des incitations financières à la réalisation des investissements à l'étranger sur la croissance et la performance des entreprises (Bannò *et al*, 2014). Ces auteurs constatent qu'il est impératif pour les pouvoirs publics de prendre conscience des contraintes financières auxquelles font face les entreprises dans leurs projets d'investissements sur les marchés internationaux, vu qu'il existe une relation positive entre le soutien financier public à l'investissement à l'étranger et la performance de l'entreprise. L'OCDE (2007) observe que les pouvoirs publics doivent également instaurer une réglementation, un cadre institutionnel et des structures financières favorables aux entreprises désirant réaliser des investissements directs sur les marchés étrangers.

## **2. Le rôle de l'environnement externe dans la promotion des activités internationales des entreprises**

L'entreprise est ouverte sur son environnement, d'où la relation d'interdépendance et d'indissociabilité avec celui-ci. Nous rappellerons dans ce qui suit, les travaux qui ont mis en exergue le rôle que joue l'environnement dans la facilitation voire même l'accélération du processus d'internationalisation des entreprises.

## **2.1. L'importance du milieu internationalisant**

L'une des conceptions des relations entre l'entreprise et son environnement porte sur le milieu comme réseau d'acteurs et d'intervenants qui influent directement sur l'entreprise et son évolution (Deshaies et *al.*, 1992). Selon Gotteland *et al.*, (2008), l'environnement externe de l'entreprise renvoie à l'ensemble des facteurs extérieurs aux frontières de l'entreprise et qui influencent, ou peuvent influencer, sa structure, ses objectifs et son efficacité. Ce volet nous semble intéressant dans l'analyse de l'influence que peut exercer l'environnement des entreprises sur leur processus d'internationalisation. En effet, certains auteurs ont mis en avant l'influence du milieu au sein duquel se trouve la firme, lorsque ce dernier est « internationalisant », l'entreprise sera prédisposée à exporter (Rouquette, 1993, Johannisson 1994, cités par Lecerf, 2012).

Torrès (2004, cité par Bello, 2016, p.10) distingue entre l'environnement local ou national et l'environnement international de l'entreprise. Le premier désigne les facteurs qui existent dans la localité ou le pays d'origine de l'entreprise et qu'elle peut exploiter dans le cadre de ses activités. C'est le cas de l'accès au financement, des programmes d'aides aux entreprises, des possibilités d'accord de coopération. Et le second renvoie aux facteurs externes à l'entreprise que l'on retrouve dans le pays étranger où elle mène ses activités et qui influencent ces dernières.

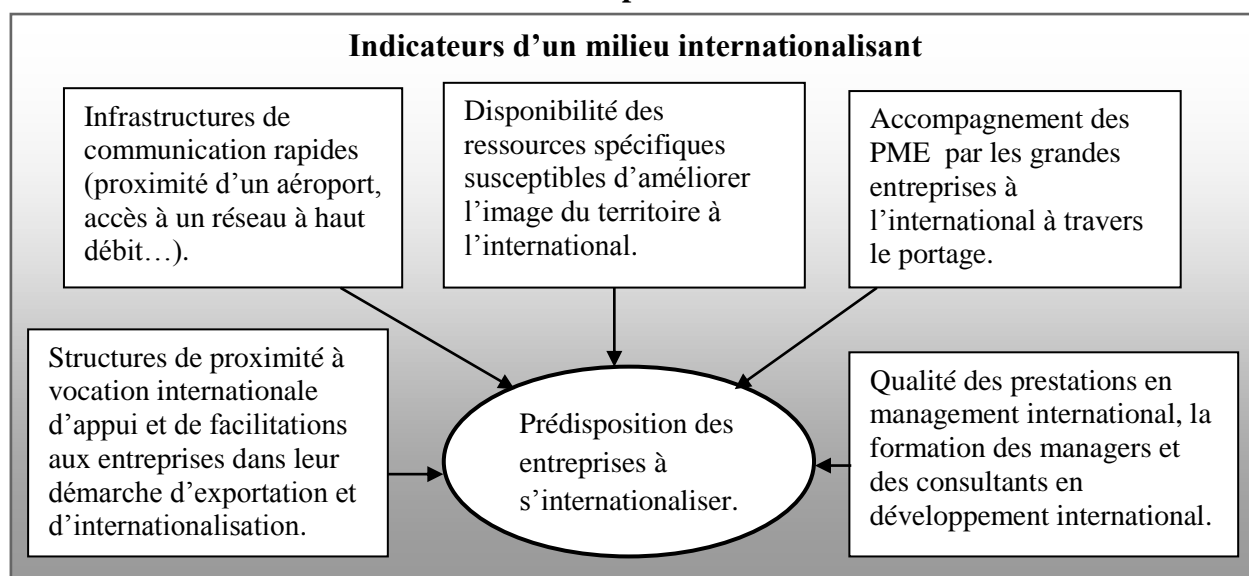
A cet égard, certains auteurs (Léo et *al.*, 1990 ; Léo, 1993, cités par Torrès, 2002) montrent que la qualité et les composantes de l'environnement local peuvent être des facteurs de réussite des entreprises à l'international et ce, en facilitant l'accès aux différentes activités à savoir ; le transport-transit, le financement à l'export, l'assurance du transport et la mobilisation des aides. Joyal et *al.*, (2000) ajoutent que l'environnement peut également être un facteur de blocage à l'internationalisation des entreprises. Selon eux bien que les programmes gouvernementaux puissent encourager les exportations, ils peuvent aussi constituer des obstacles en raison de leur complexité, de leurs exigences et de leurs lourdeurs administratives.

Selon Torrès (2002, p. 9) les espaces ne présentent pas tous les mêmes propriétés, certains sont plus favorables en termes d'innovation (milieu innovateur), d'apprentissage et d'échanges industriels (district industriel) ou la créativité et l'initiative (milieu entrepreneurial). L'auteur ajoute que certains milieux permettent à la fois de maintenir une forte cohérence du

local ainsi qu'une forte accessibilité au reste de monde. Ces milieux sont qualifiés du « *Milieu internationalisant* », car ils facilitent aussi bien l'internationalisation des entreprises notamment les PME que le tissu entrepreneurial local. Un milieu internationalisant est, selon Torrès (2002, p. 9) :

Un système de coopération durable (Milieu), où les acteurs locaux (PME, collectivités territoriales, institutions publiques ou parapubliques, centres de recherche universitaire, systèmes bancaires...) travaillent ensemble pour créer une dynamique d'internationalisation afin de renforcer à la fois l'accessibilité globale des entreprises locales et l'attractivité du territoire à l'échelle internationale.

**Figure 12: L'importance d'un milieu internationalisant dans l'internationalisation des entreprises**



Source : conçu à partir de l'article de Torrès (2002, p.9).

## 2.2. L'environnement entreprenant et l'internationalisation des entreprises

L'environnement dans lequel opèrent et évoluent les entreprises influe fortement sur leur compétitivité et ce, aussi bien sur leur marché national que sur les marchés étrangers.

L'environnement avec ses différents aspects n'est donc pas neutre, il peut jouer le rôle d'un facteur favorable et permissif ou dans le cas contraire un facteur freinant le développement international des entreprises.

Beaucoup de chercheurs ont mis l'accent sur le rôle de l'environnement local dans le comportement des entrepreneurs. L'entrepreneur est d'abord un acteur local. Ils avancent de ce fait que la société et ses différents aspects politiques, culturels, et économiques sont déterminants dans la conception de l'action entrepreneuriale de ses acteurs (Bruyat, 1993, p. 233). Verstraete (2000, 2002) insiste sur le milieu immédiat en soulignant que l'apparition d'une économie entrepreneuriale est autant un fait culturel et psychologique qu'un événement économique ou technologique. De ce fait, le rôle de l'environnement dans l'émergence des initiatives de nature entrepreneuriale n'est donc pas écarté. A ce propos, Young (2001) observe que l'environnement national joue un rôle déterminant dans l'entrepreneuriat international et le développement de l'esprit d'entreprise à l'international.

Damitratos, Lioukas *et al.*, (2004) soulignent que l'environnement aussi bien national qu'international impactent la performance des entreprises développant des activités sur les marchés internationaux. Ils notent qu'en plus de l'esprit d'entreprise des entrepreneurs, l'instauration des conditions propices aux affaires est également un facteur déterminant de déploiement des entreprises à l'international. Porter (1990) appuie ce propos et montre que les conditions du marché intérieur et le climat des affaires peuvent favoriser ou au contraire contraindre le développement international des entreprises.

En effet, l'environnement peut constituer un facteur freinant les initiatives entrepreneuriales, c'est le cas des pays africains. En effet, Mbandaza (2004) attribue à la variable institutionnelle le principal facteur de blocage de l'industrie africaine. L'Algérie n'est pas à l'abri de cette réalité.

Gnyawali et Fogel (1994, p. 4) ont regroupé cinq dimensions d'un environnement entrepreneurial : les politiques gouvernementales et les procédures, les conditions socio-économiques, les compétences entrepreneuriales et commerciales, ainsi que le soutien financier et non financier aux entreprises. Les auteurs notent que le gouvernement peut à travers sa politique nationale créer une «*culture d'entreprise*» qui permet aux entrepreneurs de prendre des risques et rechercher des profits. Il peut également créer des conditions favorables aux initiatives entrepreneuriales, en éliminant toutes les imperfections administratives.

En ce sens, Young et Weisch (1993) soulignent que, la multitude des procédures et des institutions auxquelles il faut recourir ainsi que le temps que cela exige découragent et dissuadent les entrepreneurs développant des activités à l'international.

### **2.3. L'environnement institutionnel et l'engagement international des entreprises**

Baumol (1990) souligne que le cadre institutionnel peut promouvoir un entrepreneuriat productif (notamment en termes d'innovation) ou improductif (la recherche de la rente) ou même détruire l'esprit d'entreprise. A ce sujet, Aldrichand et Wiedenmayer (1993) confirment que l'environnement institutionnel joue un rôle tellement significatif dans l'entrepreneuriat qu'il pourrait créer ou détruire l'esprit d'entreprise dans un pays.

Selon North (1990) le cadre institutionnel d'une société comprend les règles de base politiques, sociales et juridiques visant à établir les bases de production et de distribution auxquelles doivent s'y conformer les organisations afin de bénéficier d'un soutien et de légitimité.

En outre, l'environnement institutionnel façonne la structure des incitations politiques, sociales et économiques, et donc limite la portée des choix stratégiques des particuliers et des organisations (Scott et Meyer, 1991).

Manolova, Eunni et Gyoshev (2008) dans leur étude portant sur l'environnement institutionnel et l'entrepreneuriat dans les économies émergentes de l'Europe de l'Est, soulignent que l'environnement institutionnel impacte non seulement la création d'entreprises et leur entrée initiale sur le marché mais également l'évolution et le développement des initiatives entrepreneuriales. Young *et al.*, (2003), quant à eux, observent que l'environnement institutionnel et la réglementation instaurée par le gouvernement pourraient contribuer à la facilitation et à la promotion du profil d'entrepreneurs internationaux.

North (2005) indique la façon dont les actions des entreprises sont affectées par les institutions et ce, en distinguant les « *économies faiblement performantes* » où les organisations sont engluées dans des environnements institutionnels limitant les possibilités de croissance, et les économies occidentales dans lesquelles les organisations sont incitées à s'engager d'une manière efficace dans des activités productives, du fait de structures institutionnelles fortement incitatives.

De même Peng *et al.*, (2008), dans le cadre de leur étude portant sur l'internationalisation des entreprises des pays émergents et axée sur l'approche institutionnelle, ont montré que la performance des entreprises sur les marchés étrangers est affectée par l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent. Aussi, ils soulignent que l'environnement institutionnel favorable a permis aux entreprises indiennes d'être plus performantes tout en satisfaisant les exigences des clients des pays occidentaux.

Quant à la relation entre l'environnement institutionnel et la performance des entreprises qui s'internationalisent à travers les exportations, LiPuma et Doh (2011), dans leur étude sur les entreprises exportatrices des pays émergents, observent que les institutions de qualité et la réglementation fiscale sont positivement liées à la performance à l'export. Ils soutiennent d'ailleurs que la performance à l'exportation est plus élevée dans les pays où la réglementation a tendance à faciliter le commerce et où la fiscalité appliquée aux entreprises n'est pas oppressive. De plus, selon ces auteurs, l'internationalisation à travers l'exportation implique le recours à des intermédiaires notamment publics tels que les transitaires et l'administration douanière. De ce point de vue, le cadre légal du fonctionnement de ces structures a un effet important sur la confiance qu'auront ces entreprises en ces intermédiaires. Toutefois, les auteurs mentionnent le fait que souvent ces entreprises font face à un système et des structures injustes, partiales et qui sont sujets de plusieurs applications inégales.

Les éléments développés plus haut nous semblent importants, car ils nous permettront de comprendre dans quelle mesure l'environnement des entreprises algériennes est favorable ou contraignant à leur développement international. L'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures nous aidera à appréhender cet environnement.

### **3. La politique de soutien à l'internationalisation des entreprises algériennes : les éléments d'analyse**

Avant d'exposer les principaux axes des politiques publiques visant à appuyer et à assister les entreprises dans leur démarche de développement à l'international, nous présenterons d'abord les principaux éléments qui caractérisent l'économie algérienne en mettant l'accent sur les contraintes structurelles et institutionnelles qui fragilisent l'émergence des secteurs productifs et rentables hors hydrocarbures.

### **3.1. Les inerties structurelles et institutionnelles de l'économie algérienne**

L'Algérie continue à fonctionner selon la logique de rente pétrolière et à dépendre des seuls revenus que génèrent les exportations des hydrocarbures. En effet, selon les statistiques des douanes algériennes les exportations des hydrocarbures s'élèvent à 94,66% des exportations globales.

La dépendance du pays à l'égard des ressources primaires ne cesse de s'accroître et cela constitue un handicap majeur de l'économie nationale. Ce handicap empêche les autres secteurs économiques en particulier agricole et industriel de contribuer à la création de la richesse nationale, à travers la promotion de la production et la génération des entrées de devises grâce aux exportations hors hydrocarbures et des investissements des entreprises algériennes sur les marchés étrangers.

Pour mieux rendre compte de ces inerties qui persistent, nous rappelons les principales périodes témoignant de la fragilité qui caractérise et pénalise l'ouverture des entreprises algériennes sur les marchés internationaux, et ce, malgré l'engagement du pays dans une politique de libéralisation, notamment commerciale.

#### **3.1.1. L'avant ajustement structurel**

L'Algérie a toujours fonctionné selon la logique rentière, et le financement de l'économie est principalement axé sur les exportations de son pétrole nationalisé au lendemain de son indépendance. En 1971, l'Etat algérien nationalise les intérêts étrangers dans les hydrocarbures obtenant ainsi le contrôle de 51% de la production pétrolière, de 100% des réserves gazières et du réseau de transport. Le régime des concessions est aboli le 12 avril 1971 (Goumeziane, 2003, cité par Chignier, 2009).

La stratégie de développement socialiste fondée sur le dirigisme étatique, et recourant aux investissements massifs notamment durant la période 1967-1979, le taux d'investissement oscille entre 45 et 50% du PIB soit 1260 dollars par habitant en 1980 ce qui en fait l'un des plus élevés du monde (Sadi, 2005, p. 27). Cela passe par une allocation centralisée des ressources entraînant la centralisation du pouvoir économique et l'instauration du contrôle hiérarchique.

Il est important de noter que durant la période 1962-1969, il est constitué un secteur public autogéré et fragile à cause de la faiblesse des capacités financières qui induit la dépendance par rapport au financement et la faiblesse de l'encadrement technique (Oussalem, 2010). Puis ces unités autogérées vont être absorbées par les sociétés nationales qui vont investir massivement. Le secteur agricole connaît quant à lui, des réformes renforçant le contrôle de l'Etat et la tutelle notamment la réforme de 1968.

Durant la période 1967-78, l'industrie de base a été fortement privilégiée avec plus de 70% des investissements industriels hors hydrocarbures, ce qui marque la priorité accordée à l'industrie lourde (Chignier, 2009, p. 19).

De 1963 à 1990, toutes les décisions de création ou de croissance des entreprises algériennes sont prises en dehors d'elles. Certaines décisions tactiques et opérationnelles sont arrêtées par les différentes tutelles (Melbouci, 2008, p. 78).

Concernant l'investissement, en 1963 le gouvernement algérien promulgue un code des investissements dans le but de faire participer le secteur privé à l'effort de développement économique du pays, sans que celui-ci ne soit en concurrence avec le secteur public (la loi 63-277 du 27 juin 1963), cela montre la difficulté accrue empêchant l'entreprise algérienne d'évoluer dans un environnement concurrentiel, ce qui se traduit par des performances médiocres des entreprises nationales, en particulier les entreprises publiques. De plus, durant l'année 1970, l'investissement connaît un coup d'arrêt notamment en raison des revenus pétroliers qui incitent davantage de recourir aux importations qu'à la production.

Force est de constater que le choix des « *industries industrialisantes* » comme modèle de développement n'a pas permis à l'Algérie d'impulser les changements nécessaires à l'émergence des secteurs hors hydrocarbures productifs et rentables. A l'inverse, le pays était fortement dépendant du marché extérieur notamment en matière de l'importation de technologies et le recours à l'assistance technique étrangère (Brahimi, 1992, cité par Chignier, 2009). Le pays n'a pas réussi à investir dans la production endogène des technologies, à l'inverse, il s'inscrit dans la dépendance durable à l'égard des firmes étrangères (Chignier, 2009, p. 22).

L'Algérie est ensuite touchée par la crise de paiements extérieurs en 1986 due au contre choc pétrolier. La production hors hydrocarbure connaissait de nouveau un arrêt de croissance notamment de l'investissement après avoir réalisé une croissance remarquable suite à la promulgation de la loi de 1981, qui a encouragé l'investissement privé dans les industries liées à la demande finale (industries alimentaires, matériaux de construction, confection-textile, cuir, transformation mécanique). La crise de 1986 révèle les faiblesses structurelles qui fragilisent l'économie algérienne et la non viabilité du régime de croissance fondé sur l'exportation des ressources naturelles et une tentative de mise en place des industries en amont.

C'est dans ce contexte que la première réforme du commerce extérieur est mise en œuvre, à travers la loi 90-16 du 07 août 1990 portant loi de finance complémentaire qui marque le retrait de l'État de l'exercice du monopole sur le commerce extérieur.

En ce qui concerne l'investissement, le besoin de relancer la production et de libérer l'initiative d'investir a poussé les pouvoirs publics à établir un code des investissements de 1993<sup>5</sup>. Ce dernier offre plusieurs avantages au secteur privé, en multipliant le nombre des institutions d'aide à la création et au développement des petites et moyennes entreprises privées. Toutefois, cela n'a pas conduit à la création des forces concurrentielles (Melbouci, 2008).

### **3.1.2. Le programme de l'ajustement structurel et ses principaux effets (1994-1998)**

L'Algérie a connu, dans les années 90, une période de troubles particulièrement intense que l'on a nommé « *la décennie noire* » et qui combine guerre civile, crise de la dette, pénuries et fin du monopole public sous la pression du FMI (Chignier, 2009).

En 1994 l'Algérie tombe en cessation de paiement, ce qui la contraint à recourir aux financements extérieurs des institutions internationales en l'occurrence, le Fonds Monétaire International (FMI). La signature du premier stand-by en 1994 impose l'adoption du Plan d'Ajustement Structurel (PAS) qui découle de la conditionnalité du FMI. Le PAS contraint l'Algérie d'effectuer un certain nombre de réformes structurelles qui va pousser le gouvernement à réformer en profondeur son système économique.

---

<sup>5</sup>Décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement. JORA n°64 du 10 octobre 1993, pp. 3-8.

Dans l'industrie hors hydrocarbures, la situation n'a pas cessé de se dégrader. Depuis 1989, les taux de croissance sont négatifs, et pour 1996, le taux de croissance a été de - 4,4%. (Bouyakoub, 1997, p. 79). Certaines branches de l'activité économique ont connu un véritable effondrement comme le textile et la confection, les cuirs et chaussures ainsi que les industries lourdes (sidérurgie, métallurgie, mécanique, électronique). L'auteur ajoute que les exportations hors hydrocarbures, d'un niveau relativement faible (861 millions de dollars) ont été réalisées à 94% par des entreprises privées. Benissad (1997, p. 116) souligne à ce sujet, que le système productif (hors hydrocarbures) est durement malmené par une libéralisation non graduelle, impréparée du commerce d'importation.

Mekideche (2000) souligne qu'à la sortie du PSA, l'économie algérienne demeure fondamentalement tributaire du marché mondial des hydrocarbures, s'ajoute à cela l'incapacité des secteurs hors hydrocarbures à générer un surplus et à contribuer significativement à la croissance du pays. Pour l'auteur, cela est dû en partie, au fait que l'ouverture brutale du commerce extérieur qui coïncide avec l'offre nationale en crise, paralyse les entreprises nationales notamment publiques, qui ont longtemps évolué dans un espace économique très protégé, ainsi que l'absence d'une vision stratégique de développement à moyen et long terme. Si les ajustements structurels du FMI ont incontestablement permis d'entamer la redynamisation et la modernisation de l'outil économique algérien en rétablissant les grands équilibres macro-économiques : inflation, déficits, croissance, produit national brut, commerce extérieur Bouhou (2009). Toutefois, une telle situation n'était pas le résultat d'une augmentation de la productivité et de la production industrielle ou de la reprise des investissements dans les secteurs hors hydrocarbures (Chakib, 2002). Pour Abbas (2012), l'ouverture imposée n'a pas permis l'émergence des industrialistes mais elle a, à l'inverse, renforcé la position des commercialistes au sein du système national économique et politique.

### **3.1.3. La nouvelle stratégie industrielle et la poursuite de la libéralisation commerciale**

Afin de trouver des solutions adéquates et de permettre de redonner à l'industrie son objectif principal à savoir : constituer le moteur du développement économique du pays en créant de la richesse et des capacités d'autofinancement. L'Etat algérien a tenté par le biais du projet de la Nouvelle Stratégie Industrielle (NSI) de 2005, de mettre en place un nouveau modèle économique permettant de promouvoir une économie productive. Cette stratégie vise à développer deux principaux axes : la continuation de la politique d'encouragement des

industries de substitution à l'importation et le développement d'une industrie orientée vers l'exportation.

Oussalem (2009, p. 33) rappelle que la mise en œuvre de cette stratégie concerne les domaines cruciaux suivants :

- **les politiques d'appui à l'innovation** : ces politiques trouvent leur fondement dans le fait que la réussite des entreprises sur les marchés notamment internationaux est étroitement liée à leurs efforts en matière d'innovation. La NSI se propose de mettre en place un Système National d'Innovation qui sera soutenu par l'Etat.

- **la politique de localisation industrielle** : il est proposé dans le cadre de cette stratégie de constituer des zones d'activités industrielles intégrées. Car l'organisation des activités des entreprises dans le cadre des agglomérations leur permettrait de bénéficier des effets de proximité, de construire des avantages concurrentiels et d'améliorer leur compétitivité sur les marchés internationaux.

- **la mobilisation des ressources financières** : il s'agit de la mobilisation des ressources internes à travers l'épargne nationale et étrangère via l'attractivité des IDE. De plus, ces derniers devraient également permettre aux entreprises algériennes d'acquérir les compétences requises pour réussir sur les marchés étrangers.

- **la mise en place d'une politique publique d'intelligence économique (IE)** : l'IE joue un rôle primordial dans l'adaptation des entreprises nationales aux évolutions croissantes de leur environnement afin de saisir des opportunités au niveau international voire même d'anticiper certains événements qui leur permettent de faire face à la concurrence, tout en réduisant les risques que ces évolutions sont susceptibles d'engendrer.

- **l'instauration d'un cadre institutionnel approprié** : ce cadre contribuerait au développement économique du pays, et ce, en levant les obstacles qui entravent les initiatives d'investissement national.

Cependant, après les assises nationales d'industrie tenues pour discuter en concertation avec les participants et les acteurs concernés de la stratégie de relance de l'industrie nationale,

le texte régissant ce projet n'est soumis ni à au Conseil de Gouvernement ni au Conseil des Ministres (Chignier, 2009). Cette stratégie n'est que de faible portée (Abbas, 2012).

Mekideche (2000, p. 166) ajoute que la faiblesse des exportations hors hydrocarbures relève également des stratégies et politiques publiques de promotion aux exportations qui ont été inefficaces parce que inadaptées.

Toujours dans le même ordre d'idées, Abbas (2012) conclut que la politique de libéralisation ne pourrait produire ses effets transformationnels productifs que si des politiques publiques dynamiques sont mises en place. En effet, ces politiques sont une condition sine qua non de l'aboutissement de la libéralisation commerciale et de la transformation de la structure du commerce extérieur algérien. Ce dernier demeure inerte vu la faible part des exportations hors hydrocarbures et les difficultés à attirer les IDE dans les secteurs productifs hors hydrocarbures. En ce sens, l'ouverture et la libéralisation devraient permettre à l'Algérie de faire face au fardeau de l'endettement, à travers l'encouragement des exportations, la limitation des importations, et l'attractivité des investissements privés, particulièrement étrangers (Boukhezer-Hammiche, 2013, p. 137).

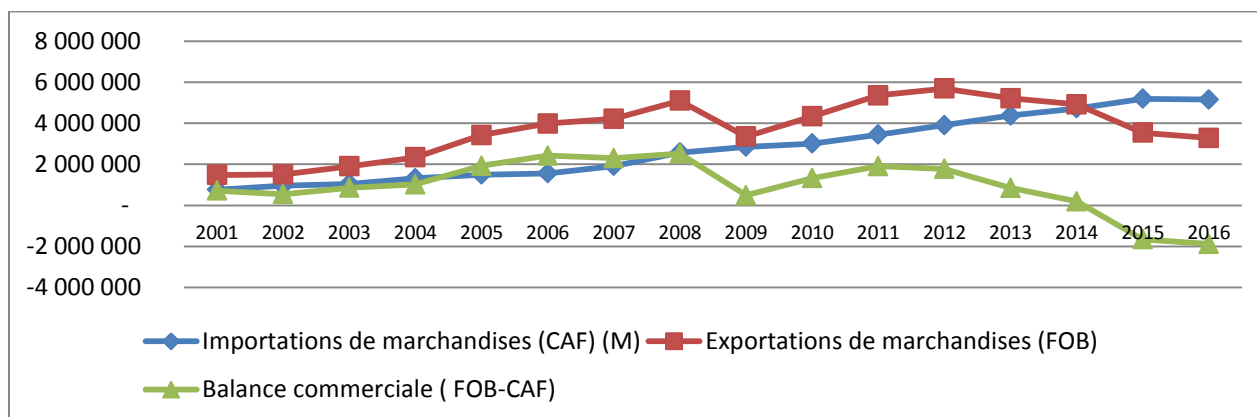
De ce qui précède, il est à constater que les entreprises nationales sont confrontées à des contraintes structurelles (production, productivité, investissement, innovation, financement croissance, etc.) qui les entravent dans leur processus d'adaptation à l'évolution de l'économie mondiale en passant à côté des opportunités qu'offre la mondialisation. Ces difficultés persistent et empêchent l'intégration internationale des entreprises algériennes à travers les exportations diversifiées hors hydrocarbures.

Avant d'exposer les principales contraintes auxquelles se heurtent les entreprises nationales, nous présenterons les données du commerce extérieur afin d'en apprécier l'évolution, puis les principaux axes des politiques de soutien aux exportations hors hydrocarbures, pour comprendre dans quelle mesure ces politiques et mesures d'incitation constituent-elles des motivations ou à l'inverse des barrières à l'internationalisation des entreprises algériennes.

### **3.2. Evolution de la structure du commerce extérieur algérien**

La structure du commerce extérieur reste inerte malgré l'euphorie financière qu'a connue le pays pendant la période 2000-2014.

**Figure 13: Évolution du commerce extérieur algérien sur la période 2001-2016  
(en millions de DA)**



**Source :** établie par l'auteure à partir des données de l'Office National des Statistiques (ONS).

Les exportations qui restent dominées par les hydrocarbures ne cessent de progresser, à l'exception des années 2009, 2013 et 2016.

Pour l'année 2009, les dix premiers clients de l'Algérie notamment en termes d'importations d'hydrocarbures, sont pleinement touchés par la crise. L'abaissement des prix du pétrole sur le marché international a infligé une perte de plus de 44% des recettes à l'exportation par rapport à l'année 2008. Il est en de même pour les EHH qui ont baissé de 46% par rapport à l'année 2008 (CNIS, 2009).

Selon la même source statistique, les exportations de l'Algérie vers l'UE qui est le principal partenaire, ont diminué de 17,93 milliards de Dollars US, soit 43,46 %. A l'intérieur de cette région économique, le principal client reste l'Italie qui absorbe plus de 14,4% des ventes nationales à l'étranger, suivi par l'Espagne de 12,2% et la France de 10,61%.

Pour les années 2013 et 2014 le recul des exportations est dû au retournement du marché pétrolier et les difficultés des économies européennes freinant la consommation des hydrocarbures. En 2016, la poursuite de la chute des prix du pétrole de 15,2% a réduit les exportations d'hydrocarbures de 15,6% (Banque d'Algérie).

Les importations suivent également le rythme des exportations, sur une longue période. La figure 13 montre l'évolution croissante des importations sur une longue période.

Selon CnuCED (2017), l'industrie manufacturière<sup>6</sup> est la grande importatrice de l'économie algérienne.

Cela rappelle avec force la nécessité d'engager des réformes nécessaires permettant les transformations structurelles de l'économie nationale.

### 3.2.1. Les importations

L'examen de la structure des importations fait apparaître la domination des produits destinés à l'industrie (demi-produits et équipement industriels).

**Tableau 9 : Structure des importations de marchandises par groupe d'utilisation de 2001 à 2016 (en %)**

| Libellés  | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       | 2005       | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Alimentation, boissons, tabac</b>            | 24,1       | 22,8       | 19,8       | 19,7       | 17,6       | 17,7       | 17,9       | 19,7       | 14,9       | 15,0       | 20,8       | 17,9       | 17,4       | 18,8       | 18,0       | 17,5       |
| <b>Energie et lubrifiants</b>                   | 1,4        | 1,2        | 0,8        | 0,9        | 1,0        | 1,1        | 1,2        | 1,5        | 1,4        | 2,4        | 2,5        | 9,8        | 8,0        | 4,9        | 4,6        | 3,4        |
| <b>Matières premières</b>                       | 3,8        | 4,3        | 4,8        | 3,9        | 3,1        | 3,4        | 4,1        | 3,2        | 2,8        | 3,2        | 3,5        | 3,5        | 3,2        | 3,0        | 2,8        | 3,1        |
| <b>Produits bruts</b>                           | 1,0        | 0,3        | 0,3        | 0,4        | 0,5        | 0,6        | 0,7        | 0,4        | 0,3        | 0,3        | 0,2        | 0,2        | 0,2        | 0,2        | 0,2        | 0,2        |
| <b>Demi-produits</b>                            | 18,8       | 19,5       | 21,1       | 20,0       | 20,1       | 23,0       | 25,7       | 25,4       | 25,9       | 24,9       | 22,6       | 21,1       | 20,6       | 21,9       | 23,3       | 24,3       |
| <b>Équipements agricoles</b>                    | 1,6        | 1,2        | 1,0        | 0,9        | 0,8        | 0,4        | 0,5        | 0,4        | 0,6        | 0          | 0,8        | 0,7        | 0,9        | 1,1        | 1,3        | 1,1        |
| <b>Équipements industriels</b>                  | 34,6       | 36,8       | 36,6       | 39,0       | 41,5       | 39,7       | 36,3       | 38,4       | 42,4       | 42,6       | 38,4       | 34,8       | 36,2       | 32,4       | 33,0       | 32,7       |
| <b>Biens de consommation (non alimentaires)</b> | 14,7       | 13,8       | 15,6       | 15,2       | 15,3       | 14,0       | 13,6       | 11,0       | 11,8       | 10,8       | 11,0       | 12,1       | 13,6       | 17,6       | 16,8       | 17,7       |
| <b>Total</b>                                    | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

Source : ONS.

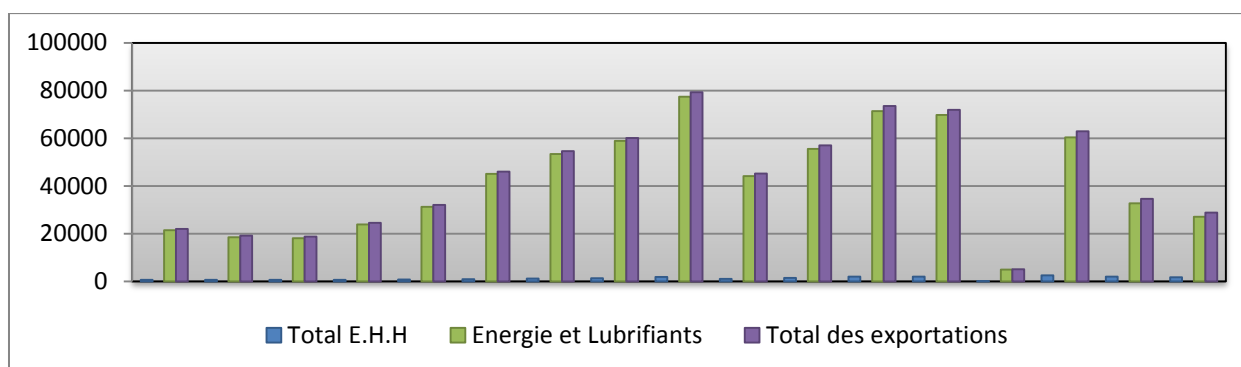
La baisse des importations de certains intrants et produits entraîne la réduction de la production et par conséquent la diminution des quantités ou parfois la suspension des opérations d'exportation. Cela montre la fragilisation continue de certaines entreprises locales et leur difficulté à maintenir des flux réguliers d'exportation.

<sup>6</sup>Selon l'ONS, l'industrie manufacturière peut être définie comme l'ensemble des branches suivantes : ISMME+ Chimie, caoutchouc, plastiques + Industries agroalimentaires, tabacs, allumettes+ Industries textiles, bonneterie, confection+ Industries des cuirs et chaussures + Indus du bois, liège, papier + cuirs et chaussures+ Industries diverses.

### 3.2.2. Les exportations

L'économie nationale reste fortement tributaire des exportations de produits primaires. La figure ci-dessus montre la marginalisation des exportations hors hydrocarbures (EHH) comparativement à celles des hydrocarbures.

**Figure 14 : Évolution des exportations hydrocarbures et hors hydrocarbures durant la période 2000-2016 (en millions de DA)**



**Source :** établie par l'auteure à partir des données du Centre National Informatique et des Statistiques (CNIS).

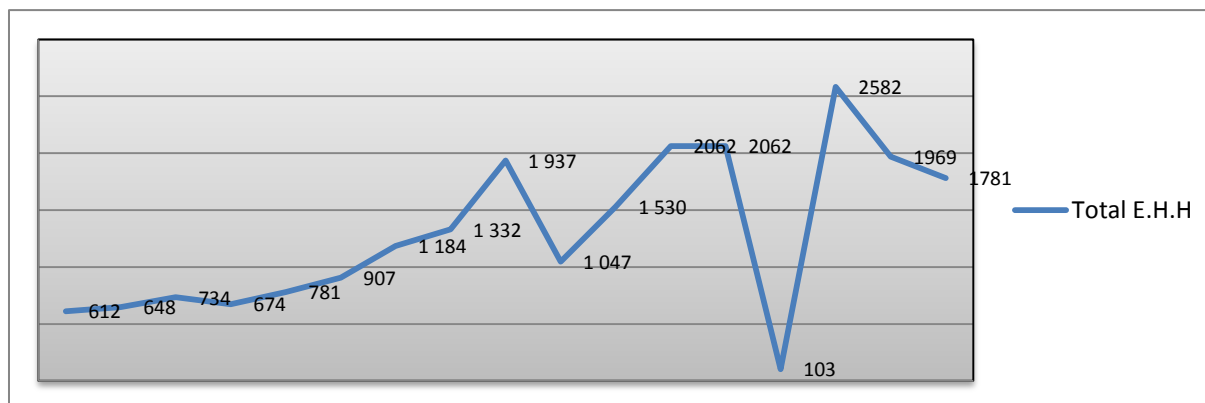
Le financement de l'économie nationale est tributaire des revenus générés par l'exportation des produits primaires. Cela témoigne de la vulnérabilité du pays fortement exposé aux fluctuations des cours du pétrole sur le marché mondial.

En se référant aux données fournies par le Centre National de l'Informatique et des Statistiques (CNIS) reprises dans la figure 15, les EHH ont connu une baisse notamment pour les années 2009, 2013 et 2016<sup>7</sup>. Cette baisse s'explique en partie par le fait que les EHH restent dominées par les dérivés d'hydrocarbures (huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons, les ammoniacs anhydres, engrais). Et la diminution des revenus de ces produits affecte les EHH dans leur globalité.

<sup>7</sup>Selon le rapport du CNIS, les importations ont connu également une baisse en 2017 (en passant de 47,08 milliards de dollars US en 2016 à 45,95 milliards de dollars US), puis une légère augmentation en 2018 avec une valeur de 46,19 milliards de dollars US.

Concernant l'évolution des importations par groupe d'utilisation (en %), le rapport du CNIS fournit les données suivantes pour les années 2017 et 2018 respectivement : (Alimentation : 18,32/18,56. Energie et lubrifiants : 3,42 /2,20. Produits bruts : 3,32/4,11. Demi-produits : 23,85 /23,72. Biens d'équipements agricoles : 1,33 /1,22. Biens d'équipements industriels : 30,38 / 29,08. Biens de consommation (non- alimentaires) : 18,48/21,12.

**Figure 15 : Évolution des exportations hors hydrocarbures sur la période 2000-2016 (en millions de DA)**



**Source :** établie par l'auteure à partir des données du CNIS.

L'augmentation des EHH passerait par l'exportation de nouvelles lignes de produits (marge extensive), et par la hausse des montants des produits existant dans la base exportatrice (marge intensive). De plus, il est important de promouvoir des productions à valeur ajoutée et intensives en technologies<sup>8</sup>, qui s'avèrent plus porteurs et contribuent plus au développement économique du pays (Hausman *et al.*, 2007). Les auteurs soulignent que la croissance future d'un pays s'accélère dès lors que les entrepreneurs ont facilement accès à des modes de production qui incorporent un savoir-faire technologique. Ils mettent l'accent sur la nécessité de favoriser et d'encourager l'esprit d'entreprise et l'investissement dans de nouvelles activités.

A ce sujet, Lin et Monga (2010) pointent le rôle de l'Etat et l'utilité des meilleures politiques pour faire émerger les secteurs les plus à même de provoquer la transformation productive et le changement structurel de l'ensemble de l'économie.

Nous rappellerons dans le point suivant les principales actions instaurées par les pouvoirs publics algériens dans le cadre de la promotion des EHH. Celles-là visent à apporter un soutien à l'internationalisation des entreprises. L'accent sera davantage mis sur l'exportation puisqu'elle constitue le mode d'entrée le plus adopté par les opérateurs. Les dispositifs et mesures de facilitation sont d'autant plus nécessaires lorsque les obstacles à l'exportation sont élevés (Lederman *et al.*, 2010).

\*Selon le CNIS, les données relatives aux exportations pour les années 2017 et 2018 sont respectivement comme suit : exportations globales (3 904 715/ 4 800 538 millions de DA) exportations d'hydrocarbures (3 690563 /4 47 0484 millions de DA), EHH (214 152/ 330 054 millions de DA).

<sup>8</sup>Essentiellement les produits des secteurs de l'électronique, des machines et de la communication mais également les métaux transformés.

L'ensemble de ces éléments nous permettent également d'analyser dans quelle mesure l'environnement des entreprises algériennes est internationalisant.

### **3.3. Les dispositifs et mesures de soutien à l'internationalisation des entreprises algériennes**

#### **3.3.1. Le dispositif institutionnel**

Plusieurs organismes interviennent dans l'accompagnement des entreprises à l'international, nous citerons les principaux ci-après.

##### **3.3.1.1. L'Agence Nationale de promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) :**

Elle est créée par le décret exécutif n°04-174 du 12/06/2004 sous la tutelle du ministère du commerce et remplace l'office algérien de Promotion des Exportations (PROMEX) institué par le décret exécutif n°96-327 du 1er octobre 1996. L'Algex assure le programme d'aide de types informationnels et opérationnels puisqu'il intervient pour :

- alimenter les entreprises algériennes en informations commerciales et économiques sur les marchés extérieurs, la réglementation et les opportunités d'affaires, à travers sa cellule d'écoute et d'orientation : la Maison des Exportateurs (Dar-El-Moussadder) ;
- soutenir les efforts des entreprises nationales sur les marchés internationaux ;
- animer les missions de prospection et d'expansion commerciales,
- assister les opérateurs algériens dans la concrétisation des relations d'affaires avec leurs partenaires étrangers, etc.

##### **3.3.1.2. La Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX)**

La Safex (SPA) est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'Office National des Foires et Expositions (ONAFEX). Elle est créée par l'ordonnance n°71-61 du 5 août 1971, cette structure s'insère dans les programmes d'aide à l'internationalisation de type opérationnel puisqu'elle est chargée principalement d' :

- organiser des foires, salons spécialisés et expositions, à caractère national, international, local et régional ;
- organiser la participation algérienne aux foires et expositions à l'étranger ;

- assister les opérateurs économiques en matière de commerce international.

Cependant, dans la pratique, les exportateurs ont fait remarquer que le coût de recours à la Safex reste élevé et sans qu'ils soient réellement satisfaits (Ecothechnics, 2004).

### **3.3.1.3. La Chambre algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)**

La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie a été instituée par le décret exécutif n°96-94 du 03 mars 1996. Son rôle relève des programmes d'aide de type opérationnel.

La Caci est chargée d'émettre, viser ou certifier tout document, attestation ou formulaire présentés ou demandés par les agents économiques et destinés à être utilisés principalement à l'étranger. A ce titre, elle joue un rôle officiel dans la délivrance du certificat d'origine pour les exportateurs, et du carnet ATA (admission temporaire). Elle intervient également dans l'organisation de toutes les rencontres et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger (les foires, les salons, les colloques, les journées d'études) visant la promotion et le développement des activités économiques nationales et des échanges commerciaux avec l'extérieur.

### **3.3.1.4. La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)**

L'article 4 de l'Ordonnance n°96/06 du 10/01/1996 stipule que l'assurance-crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer les risques qu'entraînent les opérations d'exportation. Elle propose aux exportateurs algériens trois formules de garanties : l'assurance globale<sup>9</sup>, l'assurance individuelle et l'assurance prospection, foires et expositions.

Toutefois, le recours des entreprises exportatrices à cet organisme demeure limité, du fait de l'inadaptation et du coût élevé des prestations qu'il propose.

### **3.3.1.5. L'Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL)**

Créée le 10 juin 2001, l'ANEXAL (association nationale des exportateurs algériens) est une association régie par la loi n°90-31 du 04 décembre 1990 ainsi que par ses statuts particuliers. Cette structure s'insère plutôt dans les programmes d'aide de type motivationnel

---

<sup>9</sup>Cette police permet aux exportateurs de s'assurer contre les risques commerciaux, politiques de catastrophe, et de non transfert dans les conditions fixées par l'ordonnance précitée et la loi de finances 1996 (article 195).

car elle s'efforce de sensibiliser et d'assister les opérateurs économiques, d'animer les programmes de formation aux techniques des exportations et de promouvoir l'échange d'expérience entre les adhérents, etc.

En plus de ces institutions, la banque d'Algérie est également un élément important dans la politique de soutien aux EHH puisqu'elle est chargée de l'émission des instructions relatives au rapatriement des devises et des dispositions financières concernant le commerce extérieur et l'investissement à l'étranger des opérateurs algériens.

D'autres institutions sont aussi impliquées dans la promotion des exportations telles que l'administration portuaire, les transports ainsi que les sections commerciales des ambassades. Toutefois, pour une meilleure contribution, les services de ces institutions doivent être améliorés.

La politique d'appui à l'internationalisation des entreprises concerne également le soutien financier et les facilitations aux opérations d'exportations. Nous exposerons les principales mesures ci-après :

#### **3.3.1.6. La mise en place du Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)**

Institué par l'ordonnance n° 95 -27 du 31 Décembre 1995, portant la loi de finances pour 1996, le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs, à travers plusieurs rubriques. Cependant, seulement deux sont actuellement opérationnelles, celle concernant la prise en charge d'une partie des coûts du transport international des produits périssables ou à destination éloignée (50% des frais de transport international des produits agricoles périssables à l'exception des dattes ; 25% des frais du transport international des produits non agricoles à destination éloignée). Et celle portant sur la participation aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger (80% des frais engagés pour la participation aux foires et expositions inscrites au programme officiel de la participation de l'Algérie ; 100% des frais engagés pour une participation revêtant un caractère exceptionnel suite à une décision politique ou se limitant à la mise en place d'un guichet unique ; 50% des frais engagés dans le cadre d'une participation individuelle aux autres foires ne figurant pas au programme annuel officiel) (Ministère du commerce, 2014).

Cependant, il est important de souligner que certaines insuffisances persistent. D'abord, nous citons la multitude de tâches assignées aux organismes et l'ambiguïté de leurs rôles, c'est le cas de la Safex et de la Caci. De plus, les exportateurs reprochent à ces organismes leur inefficacité d'appui, notamment en ce qui concerne l'obtention d'informations utiles et mises à jour sur les marchés étrangers les aidant dans leurs choix de vente à l'international.

En outre, certaines structures peinent à voir le jour, c'est le cas du Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations institué en 2003 mais qui n'a toujours pas siégé. De même que certains organismes souffrent de manque de moyens matériels et des compétences leur permettant d'être efficaces dans leur mission d'accompagnement des entreprises<sup>10</sup>.

Des défaillances relatives à la mise en œuvre de certaines mesures, c'est le cas des rubriques du FSPE, seules celles qui portent sur le remboursement des frais de transport et de participations aux manifestations commerciales à l'étranger sont effectivement mises en application<sup>11</sup>.

De plus, l'accès aux aides proposées par le FSPE demeure difficile à cause des procédures bureaucratiques et la lenteur du délai de traitement des dossiers.

### **3.3.2. Les facilitations au commerce extérieur**

Les principales mesures de facilitation à l'export concernent les éléments suivants :

#### **3.3.2.1. Des incitations fiscales au profit des exportateurs**

Elles se traduisent principalement par :

- l'exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (**IBS**) et la suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus, pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> C'est le cas de l'Algex : constats révélés lors de notre entretien avec l'un des responsables de cet organisme, le 22.09.2016.

<sup>11</sup> Il faut noter que le FSPE a connu en 2009 une refonte en créant de nouvelles rubriques, mais qui ne seront applicables qu'après la fixation des critères d'éligibilité des demandes d'aides par le Ministère du Commerce (Algex, 2019).

<sup>12</sup> Article 138 du code des impôts directs et taxes assimilées modifié par l'Article 06 de Loi de finances pour 2006.

- l'exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle **TAP** du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. Cette exclusion concerne le montant des opérations de ventes, de transport, ou de courtage portant sur des objets ou des marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de processing ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation<sup>13</sup>.
- la suppression du versement forfaitaire **VF**. Cette exonération s'applique au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises<sup>14</sup>.

Aussi, en matière des taxes sur les chiffres d'affaires, d'autres avantages sont accordés :

- l'exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions<sup>15</sup>.
- la franchise de la TVA pour les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destinés soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporés dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation<sup>16</sup>.
- la restitution de la TVA pour les opérations d'exportation de marchandises, de travaux, de services ou de livraison de produits pour lesquels la franchise à l'achat est autorisée par l'article 42 du code de TVA<sup>17</sup>.

Cependant, la politique d'appui à l'export principalement fondée sur les incitations financières est insuffisante pour stimuler les exportateurs, et que celles-ci n'ont pas l'impact souhaité (Welch et Wiedersheim-Paul, 1979).

### **3.3.2.2. Les régimes douaniers suspensifs à l'exportation**

Ces régimes inscrits dans le cadre de la politique publique de soutien aux exportations hors hydrocarbures, constituent des facilitations douanières qui procurent des avantages aux exportateurs :

---

<sup>13</sup> Article 220-3 du code des impôts directes et taxes assimilées.

<sup>14</sup> Article 209-3 C I D abrogé par l'Art 13 de la L F 2006.

<sup>15</sup> Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.

<sup>16</sup> Article 42-2 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.

<sup>17</sup> Article 50 du code des taxes sur le chiffre d'affaires.

- **l'entrepôt des douanes** : c'est un régime douanier qui permet l'emmagasiner des marchandises sous contrôle douanier dans les locaux agréés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures de prohibition à caractère économique<sup>18</sup>.
- **le réapprovisionnement en franchise** : c'est un régime douanier qui permet d'importer, en franchise des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leur espèce, leur qualité et leurs caractéristiques techniques à celles qui, prises sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés à titre définitif<sup>19</sup>.
- **l'exportation temporaire** : c'est un régime douanier qui permet l'exportation temporaire, sans application des mesures de prohibition à caractère économique et dans un but défini, de marchandises destinées à être réimportées dans un délai déterminé soit en l'état ou après avoir subi une transformation, une ouvraison, un complément de main d'œuvre ou une réparation<sup>20</sup>.

### **3.3.2.3. Les facilitations portuaires**

Les ports constituent l'un des maillons majeurs de la chaîne logistique tant à l'importation des inputs qu'à l'exportation des produits finis. Ils sont souvent l'objet des doléances des opérateurs en raison notamment des longs délais de traitement de la marchandise, du manque d'équipements et de matériels adaptés. Afin de pallier ces problèmes, l'Entreprise Portuaire d'Alger (EPL) a depuis l'année 2003, pris des mesures de facilitations qui portent principalement sur :

- l'affectation d'un magasin aménagé à recevoir en priorité les marchandises destinées à l'exportation d'une superficie de 1000 m<sup>2</sup> au quai N°09/2 zone nord-accès N°01;
- l'affectation d'un terre-plein de 1.862 m<sup>2</sup> à la zone centre pour la mise à quai des marchandises destinées à l'exportation;
- une franchise de 10 jours pour le paiement des frais d'entreposage et de magasinage avant l'embarquement des marchandises d'origine algérienne destinées à l'exportation;
- des dégrèvements modulés des frais de manutention et d'acconage pour les cargaisons à exporter, selon la régularité et le volume des opérations;

---

<sup>18</sup> Article 129 du code des douanes.

<sup>19</sup> Articles 186, 187 et 188 du code des douanes et la Décision d'application du Directeur Général des Douanes n°17 du 03 février 1999.

<sup>20</sup> Les articles de 193 à 196 du code des douanes et la décision du Directeur Général des Douanes n°13 du 03 février 1999 relatifs à l'exportation temporaire.

- l'ouverture d'un bureau de liaison permanent de l'entreprise portuaire disposant d'une ligne téléphonique au terminal à conteneurs (guichet unique) pour informer les opérateurs et faciliter les expéditions des exportateurs.

#### **3.3.2.4. Les contrôles sanitaires et phytosanitaires**

Les pouvoirs publics ont mis en place un dispositif portant sur le contrôle phytosanitaire aux frontières pour l'exportation des produits agricoles. Conformément aux conventions et accords internationaux régissant les échanges internationaux, le contrôle phytosanitaire a pour objet de conférer aux végétaux destinés à l'exportation les garanties phytosanitaires exigées par le pays importateur.

#### **3.3.2.5. Le code à barres ENA "le Standard du Commerce International"**

Le système EAN est un standard internationalement agréé pour l'identification et la codification de tous les biens de consommation. Ainsi, à l'exportation, le produit ne portant pas le code à barre EAN est refusé par la distribution. Dans ce cas, l'exportateur est obligé de :

- veiller au respect des normes EAN dans la réalisation de ses codes à barres;
- prévoir suffisamment à l'avance cette codification pour ne pas perdre un marché ;
- immatriculer ses produits selon la norme EAN.

Toujours dans le but de promouvoir les EHH, d'autres facilitations sont accordées aux entreprises telles que la délivrance d'un titre de passage en douanes, la visite sur site et le dédouanement à distance, la mise en place d'un circuit vert qui permet l'accélération de la procédure d'exportation et du dispositif du statut de l'Opérateur Economique Agréé (O.E.A) (Douanes algériennes, 2015).

Toutefois, en dépit de tous ces avantages, l'activité de l'exportation peut se heurter à des difficultés en amont du processus. De nombreuses entreprises exportatrices dépendent des marchés étrangers pour leurs approvisionnements en matières premières et équipements nécessaires afin de renforcer leur compétitivité et offrir un produit de qualité répondant aux exigences des clients étrangers. A ce sujet, Korhonen *et al.*, (1996, cités par Ebert-Walkens, 2013) avancent que les entreprises industrielles recourent souvent à l'importation d'équipements performants ou de produits technologiques pour développer leur avantage compétitif et

concevoir des produits de qualité qui seront par la suite exportés. Et toute restriction de l'importation se répercute négativement sur le développement des exportations.

L'année 2017 en est une illustration, plusieurs matières et équipements sont soumis à l'obtention d'une licence d'importation fixant aux opérateurs la quantité autorisée à faire entrer dans l'année<sup>21</sup>.

Ces mesures pénalisent la continuité de l'activité internationale de l'entreprise, l'empêchent d'honorer ses engagements et de réaliser ses objectifs de vente à l'étranger.

En effet, la PDG d'une entreprise qui s'est lancée dans des activités d'export de viande surgelée, souligne que : « cet arrêté sur les viandes congelées est un coup d'arrêt brutal pour nous autres industriels de la transformation, car le marché algérien ne produit pas de viande pour les industriels ». Elle ajoute que : « pour une entreprise génératrice d'emplois et à fort potentiel à l'export, l'accès à des matières premières qualitatives et à prix raisonnable est un facteur de compétitivité face à la concurrence sur les marchés internationaux » (El Watan, 2017).

La politique de promotion des exportations hors hydrocarbures concerne également les principaux accords commerciaux conclus par le pays, ce qui devrait permettre aux entreprises de bénéficier d'un avantage d'accéder à de nouveaux marchés. Il s'agit principalement de l'accord d'association avec l'Union Européenne (EU) visant la création d'une zone de libre-échange dont l'impact reste mitigé. Aussi, pour certaines entreprises exportatrices cet accord est loin d'être en leur faveur. En effet, l'enquête réalisée par (Ait Habouche *et al.*, 2015) a montré que pour certaines entreprises cet accord est plutôt un obstacle pour l'accès au marché européen.

D'autres accords commerciaux ont été signés, il s'agit principalement de la convention de facilitation et de développement des échanges commerciaux entre les Etats arabes ainsi que l'accord commercial algéro-tunisien (Ministère du commerce, 2019).

---

<sup>21</sup>Ces mesures concernent certains produits agricoles, agricoles transformés (entre autres, viandes des animaux de l'espèce bovine, fraîches ou réfrigérées, double concentré de tomate, etc.) et industriels (céramiques, bois, ciment, fil machine, etc.). Durant la même année, une liste de produits est soumise également aux licences d'importations (les produits électroménagers, cosmétiques, téléphonie pour réseaux cellulaires).

L'accompagnement peut également concerner l'appui à l'insertion des entreprises dans des réseaux ou clubs d'affaires, c'est un levier susceptible de leur faciliter la familiarisation avec les pratiques d'affaires des pays étrangers. La structuration des réseaux professionnels à l'étranger avec la forte implication des organismes d'appui locaux aurait un impact considérable sur l'internationalisation des entreprises et par voie de conséquence sur leur croissance, en particulier pour les PME. A ce sujet, l'appui au développement international des PME, apporté par les chambres de commerce allemandes (AHK) en est un exemple éloquent (Bourgeois et Lasserre, 2007). Julien (2001) ajoute que c'est grâce à l'appui des conseillers externes publics ou privés que s'établit l'ancrage des entreprises dans des réseaux d'affaires facilitant leur internationalisation.

### **3.3.3. L'internationalisation des entreprises à travers l'investissement à l'étranger**

En ce qui concerne la réglementation des activités d'investissement des entreprises algériennes à l'étranger, la banque d'Algérie a émis le règlement n°14-04 du 29 septembre 2014 fixant les conditions de transfert de capitaux à l'étranger au titre de l'investissement à l'étranger par les opérateurs économiques de droit algérien. Les transferts de capitaux au titre de l'investissement à l'étranger par les opérateurs économiques de droit algérien, quelle que soit la forme juridique qu'il peut prendre dans le pays d'accueil, sont soumis à l'autorisation préalable du Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC).

Selon ce règlement, l'investissement à l'étranger peut prendre l'une des formes suivantes :

- création de société ou de succursale;
- prise de participation dans des sociétés existantes sous forme d'apports en numéraires ou en nature;
- ouverture de bureau de représentation.

L'article 6 du règlement fixe également les conditions générales de la réalisation de l'investissement qui sont définies comme suit:

- l'activité projetée est complémentaire avec l'activité exercée en Algérie ;
- l'opérateur économique doit réaliser des recettes d'exportations régulières, à partir de son activité de production de biens et/ou de services en Algérie ;
- l'investissement doit être envisagé dans un pays :

- qui est transparent sur le régime fiscal ;
  - dont la législation n'empêche pas l'échange d'informations et qui coopère avec les autres Etats en matière judiciaire et fiscale ;
  - qui n'est pas tolérant envers les sociétés écrans ayant une activité fictive ;
  - dont la législation des Changes et la situation économique et sociale permettent le rapatriement des revenus générés par l'investissement et du produit de la cession ou liquidation de l'investissement ;
- l'investissement projeté est envisagé avec un partenaire originaire d'un pays avec lequel les relations économiques et commerciales ne sont frappées d'aucune restriction
- la participation de l'opérateur économique algérien à l'investissement à l'étranger doit être supérieure à 10% des actions votantes composant le capital social de l'entité économique non-résidente.
- l'opérateur économique de droit algérien et/ou son représentant légal, n'est (ne sont) pas inscrit(s) au fichier national des fraudeurs et/ou au fichier des contrevenants à la législation et la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger ;
- le financement au titre de la réalisation de l'investissement doit être assuré à partir des ressources propres de la société algérienne concernée.

La demande d'investissement doit être appuyée par plusieurs documents et déposée au niveau du Conseil de la Monnaie et du Crédit.<sup>22</sup>

Cependant, certains opérateurs se montrent insatisfaits de cette directive qui entrave plus qu'elle n'encourage l'initiative d'investir à l'étranger. Les nombreuses conditions qu'il faut satisfaire et qui ne dépendent pas de l'entreprise (condition relative au pays d'investissement qui doit être transparent en matière de fiscalité) et qui sont jugées peu claires

---

<sup>22</sup> La demande d'investissement à l'étranger doit contenir les documents suivants : (1) les statuts de la société de droit algérien concernée; (2) la fiche d'information dûment renseignée suivant le modèle en Annexe I du Règlement n°14-04 du 29/09/2014 de la Banque d'Algérie; (3) une situation des opérations d'exportations réalisées suivant le modèle en Annexe II du Règlement sus indiqué;(4) la fiche descriptive de l'investissement à réaliser à l'étranger suivant le modèle en Annexe III du Règlement sus indiqué; (5) l'engagement à souscrire selon le modèle en Annexe IV du Règlement sus indiqué; (6) le procès-verbal de délibération de l'Assemblée générale extraordinaire ou tout autre organe habilité, approuvant la décision d'investissement à l'étranger ou d'installation à l'étranger de bureau de la représentation; (7) une étude technico-économique, justifiant de la conformité de l'investissement à l'étranger, aux prescriptions de la Loi et précisant son impact sur le bilan devises; (8) les bilans et comptes de résultats et les rapports du (ou) commissaire (s) aux comptes des trois derniers exercices; (9) les budgets de fonctionnement prévisionnel sur une période de trois ans, pour l'ouverture de bureau de représentation; une attestation des services fiscaux justifiant la situation de l'opérateur vis-à-vis de l'administration fiscale.

et arbitraires. De plus, les délais de traitement de la demande ne sont pas définis par ce règlement (Radio M, 2014).

En dépit des efforts fournis dans ce cadre, l'objectif ultime du desserrement de la contrainte externe qui caractérise profondément l'économie nationale n'est toujours pas atteint et la part des exportations hors hydrocarbures dans les exportations globales demeure insignifiante avec une valeur de 1,78 milliards de dollars durant les neuf premiers mois de l'année 2016 (CNIS, 2016). Du côté des entreprises, les exportateurs estiment que le cadre réglementaire et institutionnel demeure contraignant, ce qui les dissuade et les freine dans leur processus d'internationalisation, puisqu'il demeure incohérent et incomplet (Ecotechnics, 2004).

### **3.4. Les contraintes du développement international des entreprises algériennes**

Les études qui ont été menées sur l'environnement entrepreneurial en Algérie, nous serviront de point de départ quant aux nombreuses contraintes à l'internationalisation des entreprises algériennes. Ces difficultés témoignent essentiellement d'un environnement institutionnel inerte, et peu favorable à l'esprit d'entreprise et à la prise de risque. L'impact de ces contraintes sur la compétitivité des entreprises est d'autant plus important que le pays s'est engagé dans la transition vers l'économie de marché. En effet, les entreprises doivent désormais affronter la concurrence des entreprises et des produits étrangers à l'échelle nationale et internationale. Nous reprenons ci-dessous les principales contraintes.

#### **3.4.1. Les contraintes liées aux ressources et aux compétences**

En termes de compétences requises au développement international, plusieurs facteurs font encore défaut au sein des entreprises algériennes, il s'agit principalement de :

- manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés et la difficulté d'accéder aux compétences managériales (Si Lakhal *et al*, 2013) ainsi que la mise en œuvre des stratégies marketing internationales permettant d'adopter les systèmes et techniques de gestion qui répondent aux exigences de l'internationalisation ;

- défaillances en matière de formation des ressources humaines spécialisées à l'export et leur intégration au sein des entreprises, le manque de personnel qui maîtrise les langues

étrangères peut entraîner des difficultés dans le cadre de l'internationalisation de ces entreprises ;

- retard en matière de mise à niveau des produits et des processus, difficulté de rattrapage en termes de technologies-produit (Oussalem, 2016) et la faiblesse de l'accumulation technologique au sein des entreprises.

Il est important de souligner qu'en plus de ces difficultés, la culture qui prévaut au sein de l'entreprise peut être un frein et une source de réticence d'aller à l'international. En ce sens, Lecerf (2006, p. 132) souligne qu'une culture trop rigide et trop limitée géographiquement peut présenter un frein majeur à l'impulsion d'internationalisation et de nombreuses difficultés lors de l'ouverture de l'entreprise vers les marchés étrangers.

### **3.4.2. Les contraintes d'accès aux informations**

L'une des contraintes majeures des entreprises désirant conquérir un marché étranger est l'obtention des informations pertinentes qui leur permettent de définir les actions à entreprendre et répondre aux exigences spécifiques de ce marché. Cependant, en l'absence d'une politique publique visant la mise en place des dispositifs de veille stratégique axés sur l'international, ces entreprises sont handicapées par un manque flagrant en matière de disponibilité de l'information (Madoui et Boukrif, 2009). Dans le même ordre d'idées, Si lakhal *et al.*, (2013) soulignent le déficit d'information fiable et actualisée, à caractère économique, financier et commercial et qui se traduit par :

- le manque de données et d'études marketing sur le marché local et international ;

- le manque d'informations sur les opportunités d'affaires à l'étranger et l'indisponibilité des données sur les caractéristiques et l'évolution des marchés internationaux susceptibles de constituer la cible pour les entreprises algériennes.

L'ensemble de ces lacunes constitue l'obstacle à l'initiative entrepreneuriale et la dissuasion des entrepreneurs dans la recherche de nouveaux marchés.

### **3.4.3. Les contraintes bureaucratiques et institutionnelles lancinantes**

Les entrepreneurs quel que soit leur secteur d'activité et leur taille se plaignent davantage des lenteurs et lourdeurs administratives et ce, à tous les stades de leur développement (Daoud, 2010). L'administration publique algérienne est devenue un obstacle majeur à l'émergence d'une économie de marché, basée sur la libre concurrence et la promotion de l'investissement privé (Si lakhal *et al.*, 2013). Les délais très longs et les dossiers à fournir toujours lourds et complexes découragent souvent les exportateurs. Nous évoquons à titre d'exemple, les entreprises de production qui bénéficient d'une franchise de droits de douane dans le cadre des accords de libre-échange et qui concerne plus particulièrement l'importation des matières premières et des équipements. Cette franchise est soumise à une licence dite « statistique » qui doit être délivrée par les services du Ministère du commerce mais, le dossier à fournir (pas moins de 7 pièces) pour en bénéficier est d'autant plus lourd et complexe qu'il doit être présenté à chaque opération d'importation (Forum de Chefs d'Entreprises [FCE], 2011, p. 3). Cet organisme ajoute que souvent les procédures requises dans les différents services ou structures liés aux opérations d'exportations sont inutilement longues et compliquées.

Ces difficultés sont également à souligner lors de la création d'une entreprise ou d'une nouvelle entité dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. En effet, la Banque Mondiale [BM] (2009), a inventorié pas moins de 14 procédures incontournables dont un bon nombre jugées encombrantes et inutiles pour créer une entreprise et concrétiser un projet en Algérie. Dans ce domaine, l'Algérie est loin derrière la Tunisie qui enregistre de bonnes conditions aux affaires et à la promotion des opérations du commerce extérieur.

Aussi, concernant le financement, plusieurs obstacles ont été recensés :

- en plus de l'accompagnement bancaire insuffisant, le coût du crédit est élevé, les garanties exigées sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont longs (Si Lakhal *et al.*, 2013, p.49) ;
- l'inefficacité de la réglementation des changes, qui se traduit par la difficulté à transférer les devises nécessaires pour couvrir les frais de prospection à l'étranger, et la limitation de ces frais n'incitent pas les opérateurs algériens à voyager et à prospecter des marchés à l'étranger (Bouadam, 2013).

- la difficulté pratique à récupérer certaines taxes à l'exportation (TVA notamment).
- l'absence de la notion de la prise de risque partagée chez les institutions de financement (Si Lakhal *et al*, 2013).

Enfin, s'ajoute aux obstacles cités précédemment une autre contrainte structurelle liée à l'accès au foncier industriel. Selon le CNES (2004) :

La situation du foncier est complexe du fait de l'absence d'une politique clairement énoncée, et problématique parce que les forces qui façonnent habituellement le marché ont des stratégies et/ou des comportements et des pratiques qui entraînent une situation délétère rendant l'accès au foncier une opération délicate et difficile. (p. 7)

De nombreux entrepreneurs éprouvent des difficultés à trouver un terrain leur permettant de réaliser leur projet d'expansion afin de répondre à la demande du marché local et celle du marché étranger. De ce fait, le foncier industriel est un facteur de blocage majeur qui cause le recul de nombreux projets et qui dissuade les opérateurs nationaux et étrangers dans leur intention d'investir. En plus du manque de transparence dans le traitement des dossiers, les institutions trouvent de sérieuses difficultés dans la gestion de zones industrielles.

Selon Formez (2004, p.3, cité par Daoud, 2010) : « la gestion de l'économie est actuellement fragmentée avec plusieurs acteurs intervenant dans le même domaine et avec des difficultés de coordination et de conflits de compétences. »

## **Conclusion**

De ce qui précède, nous constatons que les dispositifs instaurés dans le cadre de la politique nationale de soutien aux EHH ne sont pas toujours adaptés aux besoins réels des entreprises, ce qui limite leur portée. A ce sujet, il est important de rappeler que ces politiques publiques devraient être axées sur une vision globale, afin d'améliorer les résultats attendus de l'internationalisation en tenant compte de la nature et des caractéristiques spécifiques des industries, du potentiel à l'export des entreprises et de leur avancement dans ce processus. En l'absence de ces éléments, il serait illusoire de s'attendre à ce que des mesures ponctuelles prises à court terme modifient les comportements des opérateurs, qui seuls de par leurs stratégies, sont capables d'inverser la situation économique du pays.

Le chapitre suivant portera sur l'étude empirique qui sera effectuée auprès des entreprises algériennes ayant emprunté le chemin de l'internationalisation. L'analyse portera davantage sur les motivations et les contraintes les plus importantes perçues par ces entreprises dans le cadre de leurs activités internationales.

## **CHAPITRE IV**

---

### **DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE, ANALYSE DESCRIPTIVE DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON ET DE LEUR PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION**

---

## **Introduction**

Dans ce chapitre, nous présenterons nos choix et notre démarche méthodologiques qui nous permettront de répondre aux objectifs de la recherche, à savoir la compréhension du comportement des entreprises algériennes à l'international.

Nous procéderons à l'explication de la phase de la collecte des données auprès des entreprises sélectionnées et le déroulement de notre enquête. Nous présenterons également les échelles utilisées pour l'étude des forces qui déterminent l'attitude de ces entreprises quant à la pénétration des marchés étrangers. Nous indiquerons ensuite les outils statistiques qui nous aideront à traiter nos données. Enfin, seront examinés les éléments descriptifs des entreprises de notre échantillon et ceux ayant trait à leur processus d'internationalisation.

### **1. Le cadre méthodologique de la recherche**

La démarche méthodologique de notre étude est "hypothético-déductive ". Ce type de recherche est très répandu dans les disciplines de l'économie et de gestion qui procèdent principalement par l'émission d'hypothèses que l'on cherche à valider (ou invalider) dans la réalité étudiée et ce, à partir de l'existence de lois ou de règles déjà élaborées (Livian, 2015).

L'objectif étant de représenter les phénomènes, en les simplifiant, pour étudier les effets de certains facteurs sur d'autres. Il est donc indispensable de bien cerner l'objet de recherche et les facteurs qu'il faudrait prendre en compte pour l'expliquer, en s'appuyant sur l'examen de la littérature théorique et empirique existant sur le sujet.

Avant d'exposer l'outil de recherche et le déroulement de notre enquête, il est important de rappeler que notre recherche s'est également appuyée sur l'étape exploratoire. A ce sujet, Evrard *et al.*, (1997, cités par Morana, 2003) mentionnent que l'exploration vise « à acquérir une vision aussi complète que possible du problème. »

#### **1.1. La collecte des données**

Produire des connaissances valables et objectives à partir d'une réalité observée, nécessite le recours à un certain nombre de procédés. Le choix de ces derniers doit être justifié et expliqué par le chercheur. La méthodologie recouvre ces procédés et l'étude des méthodes

permettant de constituer des connaissances (Perret *et al.*, 2008). Il est donc important de connaître les méthodes et les techniques d'une conduite de la recherche, de les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis (Aktouf, 1987, p.27)

De plus, le choix de l'approche instrumentale du phénomène étudié, des moyens de recueil et d'analyse des données est déterminant car cela permet d'articuler les concepts et leurs liens avec les faits (Chatelin, 2005).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé une exploration du thème. Nous nous sommes appuyés sur les publications et les ouvrages consacrés à l'étude du comportement des entreprises sur les marchés internationaux. Cette étape nous a permis de dégager les éléments susceptibles d'apporter des réponses éclairantes, en précisant les questions et les items qui doivent être intégrés dans notre questionnaire. Aussi, quelques aménagements ont été apportés pour tenir compte de la spécificité du contexte dans lequel évoluent les entreprises algériennes.

Du point de vue méthodologique l'objectif de notre étude est double. Le premier consiste en la description et la compréhension du comportement de l'internationalisation des entreprises qui évoluent dans une économie peu diversifiée et fortement axée sur les exportations des produits primaires. Un tel objectif s'impose d'autant que les études menées dans le contexte des pays en développement, prenant en considération leurs spécificités ne sont pas nombreuses. Le deuxième objectif est de confirmer si les motivations et les contraintes d'internationalisation recensées dans la littérature sont perçues comme importantes par les entreprises algériennes et si des spécificités liées au contexte méritent d'être soulignées.

### **1.1.1. L'élaboration du questionnaire**

Le recours aux enquêtes quantitatives donne des résultats de recherche plus objectifs, valides et fiables (Easterby-Smith *et al.*, 1991).

De nombreuses études ont privilégié l'approche quantitative visant à identifier les motivations et les barrières à l'internationalisation des entreprises, en particulier les PME (OCDE, 2009). Dans le cadre de notre recherche, nous avons recouru à l'élaboration d'un

questionnaire comme instrument principal de notre démarche méthodologique et qui a été développé sur la base de la revue de la littérature.

Nous avons mentionné en tête de notre questionnaire une introduction explicative, en indiquant notre nom, notre spécialité, l'objectif de notre enquête et notre engagement à garantir l'anonymat et l'utilisation des informations fournies pour des fins universitaires uniquement, ainsi que le remerciement du répondant pour le temps qu'il y consacre.

Notre questionnaire comprend plusieurs rubriques :

- la première reprend les caractéristiques générales de l'entreprise répondante ;
- la deuxième concerne la chronologie des activités internationales réalisées par l'entreprise;
- la troisième évalue l'appréciation du dirigeant ou de l'un des membres de l'équipe dirigeante des facteurs du développement international;
- la quatrième rubrique est relative aux motivations et aux contraintes de l'internationalisation en amont;
- la cinquième rubrique reprend les motivations et les contraintes liées à l'exportation ;
- la sixième est liée aux motivations et aux contraintes de l'internationalisation à travers l'IDE ;
- la septième rubrique porte sur les motivations et les contraintes de l'internationalisation via la cession de licence.

Nous avons opté pour les questions fermées, ce choix est motivé par la facilité du dépouillement, le traitement des données obtenues statistiquement, la possibilité d'homogénéiser les réponses obtenues. De plus, ce type de questions offre des choix de réponse et permet d'éviter le risque de lassitude et le refus du répondant.

Pour la mesure des réponses, nous avons utilisé les échelles suivantes :

- **les échelles nominales** : elles permettent une classification qualitative où chaque modalité correspond à une seule caractéristique.
- **les échelles ordinales** : elles servent à établir des relations d'ordre entre les modalités de réponse. L'échelle de Likert fait partie de la catégorie des échelles ordinales (Legardinier,

2013). Elle permet de mesurer les attitudes et d'avoir différents degrés de jugements sur une proposition donnée.

Concernant la perception des motivations et des barrières de l'internationalisation, tous les items ont été évalués sur la base de l'échelle de Likert à 4 points allant de « *pas du tout importante* » (1) à « *très importante* » (4).

| <i>Pas du tout importante</i> | <i>Peu importante</i> | <i>Importante</i> | <i>Très importante</i> |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|
| <b>1</b>                      | <b>2</b>              | <b>3</b>          | <b>4</b>               |

L'échelle de Likert est également utilisée afin de mesurer le degré d'accord ou de désaccord des répondants avec les propositions que nous avons formulées. L'échelle comprend 4 points allant de « *pas du tout d'accord* » (1) à « *tout à fait d'accord* » (4).

| <i>Pas du tout d'accord</i> | <i>Pas d'accord</i> | <i>D'accord</i> | <i>Tout à fait d'accord</i> |
|-----------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------|
| <b>1</b>                    | <b>2</b>            | <b>3</b>        | <b>4</b>                    |

Le choix de cette échelle est justifié par la facilité pour le répondant de graduer sa perception des propositions formulées. Aussi, l'échelle à quatre points force et incite indirectement le répondant à s'exprimer sur les éléments auxquels nous nous intéressons. A ce sujet, Lozano *et al.*, (2008) soulignent que de nombreuses études ayant examiné l'impact du nombre d'alternatives sur la fiabilité des résultats, ont conclu que le nombre minimum de catégories pour assurer un niveau approprié de fiabilité est de quatre.

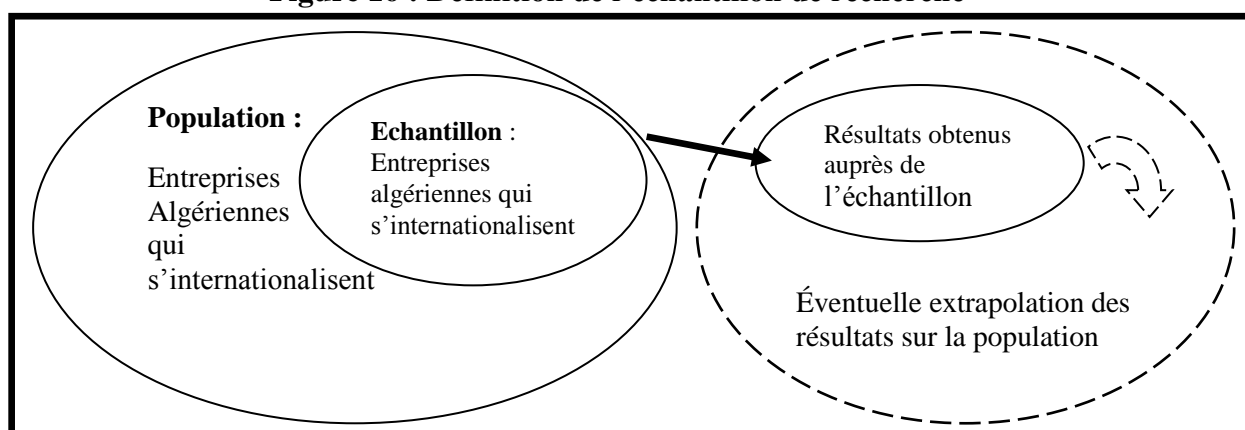
Selon ces auteurs, l'étude de l'effet du nombre de catégories de réponse sur la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure fait ressortir « que le nombre optimal d'alternatives est compris entre quatre et sept. Avec moins de quatre alternatives, la fiabilité et la validité diminuent, et à partir de sept alternatives, les propriétés psychométriques de l'échelle n'augmentent guère » (Lozano *et al.*, 2008, p. 78).

### **1.1.2. Définition et taille de l'échantillon**

S'adresser à toute la population qu'on cherche à étudier n'est pas toujours réalisable, toutefois, il est possible d'effectuer une analyse auprès d'une fraction de celle-ci en construisant un échantillon.

L'échantillon est défini comme étant un groupe d'individus extrait de la population qu'on souhaite étudier (Hahn et Macé, 2012). En interrogeant un échantillon, nous pourrions obtenir des informations et des résultats qui pourraient être extrapolés sur l'ensemble de la population. Nous reprenons ce principe dans la figure ci-après.

**Figure 16 : Définition de l'échantillon de recherche**



**Source :** conçu à partir de Guide Méthodologique : Enquêtes de terrain [http://www.parkdatabase.org/files/documents/0000\\_Echantillonnage\\_ACF.pdf](http://www.parkdatabase.org/files/documents/0000_Echantillonnage_ACF.pdf).

Dans le cadre de notre étude, nous avons recouru à la méthode empirique ou non probabiliste pour construire un échantillon représentatif.<sup>23</sup>

Pour identifier les entreprises ayant emprunté le chemin de l'internationalisation, en particulier à travers les exportations, nous avons recouru à plusieurs organismes publics qui interviennent dans la promotion des E.H.H et qui fournissent les informations de base (domaine d'activité, raison sociale, produits exportés...). Cependant, certaines informations sont parfois non disponibles et/ou non actualisées. De plus, le fichier des exportateurs algériens, théoriquement constitué d'entreprises exportatrices n'est pas à jour. En effet, de nombreuses entreprises y figurant sont considérées comme exportatrices alors qu'elles ne le sont pas réellement. Afin d'épurer notre base de données et d'intégrer dans notre étude celles qui se sont effectivement portées à l'international ou ayant débuté ce processus, nous nous sommes rapprochés auprès d'autres intervenants qui travaillent étroitement avec des entreprises qui exportent d'une manière régulière.

L'échantillonnage des entreprises enquêtées a été réalisé à partir des données fournies par :

---

<sup>23</sup> Hahn et Macé (2012) soulignent qu'un échantillon représentatif ne signifie pas qu'il est de bonne qualité mais plutôt qu'il représente la population dans certaines de ses caractéristiques.

- la Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie (CACI) : sa liste des exportateurs hors hydrocarbures algériens nous a servi de contact avec les entreprises sélectionnées ;
- l'Agence Nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX) : sa base nous a renseigné sur les entreprises ayant réussi à réaliser une performance remarquable sur les marchés étrangers ;
- l'Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL) nous a communiqué les entreprises qui réalisent des opérations régulières sur les marchés étrangers.

Notre échantillon est donc défini à partir de la population des entreprises algériennes qui s'internationalisent. Celles-ci sont de différentes tailles et exercent dans divers domaines d'activité.

A partir de ces sources, nous avons envoyé notre questionnaire à près de 70 entreprises que nous avons sélectionnées et qui sont dispersées géographiquement, mais nous n'avons reçu en retour que 47 questionnaires, dont deux sont incomplets donc inexploitable. Les résultats de notre recherche concernent donc un échantillon d'une taille de 45 entreprises.

Il est à noter que certaines entreprises n'ont pas voulu répondre à notre questionnaire et ce, malgré les appels téléphoniques répétitifs. D'autres se sont montrées réticentes en soulignant que les questions posées relèvent de la stratégie de l'entreprise et ne souhaitent pas communiquer les réponses.

### **1.1.3. Déroulement de l'enquête**

Nous avons entamé notre prise de contact lors de la foire de la production nationale qui s'est tenue en 2015, au palais des expositions. Durant cette phase, nous avons pu nous entretenir d'une manière informelle avec certains acteurs. Ce qui nous a permis d'obtenir des éléments utiles et d'enrichir les propositions et les items inclus dans le questionnaire.

Ainsi, durant la foire internationale et du salon export tenus du 28 Mai au 02 Juin 2016, nous avons pu administrer notre questionnaire auprès des entreprises exposantes. D'autres ont accepté de nous recevoir au sein de leur établissement et de répondre à nos questions. En revanche, certaines d'entre elles ont souhaité répondre par mail.

Notre questionnaire est adressé au dirigeant ou à l'un des membres de l'équipe dirigeante impliqué dans les activités internationales de l'entreprise. Notre objectif était d'obtenir des éléments de réponse auprès des personnes ayant vécu le déclenchement et le déroulement du processus de l'internationalisation de leur entreprise. En outre, le choix de ces répondants est justifié par le fait qu'ils sont habilités à nous fournir des appréciations plus pertinentes avec une meilleure perception des facteurs de motivation et des barrières qui inhibent leur internationalisation.

## **1.2. Les variables de recherche et leur mesure**

Plusieurs recherches empiriques ont été exploitées pour confectionner le questionnaire. Ainsi, pour la constitution des échelles mesurant les variables clés de notre étude, nous avons procédé à l'adaptation de celles existantes dans la littérature<sup>24</sup> et avons introduit certains items spécifiques pour les besoins de cette étude.

### **1.2.1. Les modes d'opération sur les marchés étrangers**

Afin de décrire le processus d'internationalisation des entreprises de notre échantillon, nous avons intégré la question portant sur les modes d'opération adoptés selon l'ordre chronologique. Nous nous sommes référés aux travaux de Luostarinen et Hellman (1995) repris par Basly (2005) et nous avons inclus huit modes, figurant dans le tableau 10, que les répondants devraient classer.

**Tableau 10 : Les modes d'internationalisation adoptés selon l'ordre chronologique**

|  |
|--|
| <b>Item 1</b> - Internationalisation en amont.                                   |
| <b>Item 2</b> - Exportation indirecte.   |
| <b>Item 3</b> - Exportation directe.   |
| <b>Item 4</b> - Création d'une filiale commerciale.                              |
| <b>Item 5</b> - Cession d'une licence.   |
| <b>Item 6</b> - Création d'une filiale de production.                            |
| <b>Item 7</b> - Création d'une co-entreprise (joint-venture).                    |
| <b>Item 8</b> : Prise de contrôle (acquisition) d'une entreprise déjà existante. |

---

<sup>24</sup> Certains items appartenant à des échelles anglo-saxonnes sont traduits par nos soins.

### 1.2.2. Les facteurs de succès à l'international

A partir des travaux de Coviello et Munro (1995), l'OCDE (2005), Mechling *et al.*, (1995) et Leconte et Forgues, 2000, nous avons repris ci-dessus les facteurs qui contribuent au succès de l'entreprise à l'international :

**Tableau 11 : Les facteurs de succès à l'international**

|  |
|--|
| <b>Item 1</b> - Votre développement à l'international est lié à la motivation du dirigeant et/ou de l'équipe dirigeante.   |
| <b>Item 2</b> - L'expérience internationale du dirigeant ou de l'un des membres de l'équipe dirigeante est à l'initiative de développement d'une activité sur les marchés étrangers. |
| <b>Item 3</b> - Les bonnes relations professionnelles, amicales que vous entretenez avec vos partenaires ont contribué au développement de vos activités à l'international.          |
| <b>Item 4</b> - Votre capacité à prendre et à gérer les risques liés à la pénétration des marchés étrangers vous a permis de vous développer hors le marché algérien.                |
| <b>Item 5</b> - Vos efforts en innovation ont permis votre développement international   |
| <b>Item 6</b> - Votre capacité à impliquer vos collaborateurs dans votre activité internationale a renforcé leur motivation et leur participation à cette démarche.                  |

### 1.2.3. Les motivations et les contraintes liées à l'importation

Certains auteurs ont souligné que dans la majorité des cas, ce sont les activités d'importations qui permettent à l'entreprise de faciliter la mise en place de l'exportation (Jones et Coviello, 2005). Donc elles démarrent leur processus d'internationalisation en amont, c'est pourquoi nous avons intégré cette étape dans notre étude.

#### 1.2.3.1. Mesure des motivations

La littérature sur les raisons qui poussent les entreprises à recourir aux marchés étrangers pour acquérir des matières, produits ou technologies demeure peu abondante (St-Pierre et Perrault, 2010). Pour mieux décrire et comprendre le choix des entreprises de notre échantillon en matière de l'internationalisation en amont (importation de matières premières, acquisition de savoir-faire), nous leur avons demandé de s'exprimer sur le degré d'importance des motivations liées aux opérations d'importation.

Le tableau ci-dessous reprend les items de la variable « *motivation à l'importation* ».

**Tableau 12: Les motivations à l'importation**

|  |
|--|
| <b>Item 1</b> - Les produits ne sont pas disponibles sur le marché algérien.   |
| <b>Item 2</b> - Les produits disponibles sur le marché national ne répondent pas à vos exigences en matière de qualité.    |
| <b>Item 3</b> - Les produits importés (ou le savoir-faire) vous permettent de vous conformer aux standards internationaux. |
| <b>Item 4</b> - Les produits importés vous permettent de répondre aux exigences des clients étrangers.                     |
| <b>Item 5</b> - Les produits (ou équipements) importés sont innovants.   |
| <b>Item 6</b> - L'importation vous permet de réduire votre dépendance à l'égard des fournisseurs algériens.                |
| <b>Item 7</b> - L'importation vous permet de bénéficier des avantages accordés par le gouvernement.                        |

### 1.2.3.2. Mesure des contraintes

Concernant les contraintes à l'importation, nous avons repris les principaux facteurs qui nous semblent impacter négativement les importations des entreprises algériennes. Elles sont mentionnées dans le tableau ci-après :

**Tableau 13 : Les contraintes à l'importation**

|   |
|---|
| <b>Item 1</b> - Il est difficile d'accéder aux financements.  |
| <b>Item 2</b> - Les procédures administratives sont multiples et lentes.  |
| <b>Item 3</b> - Le taux de change est défavorable.  |
| <b>Item 4</b> - Votre personnel n'a pas les capacités requises pour maîtriser les équipements/technologie importés. |

### 1.2.4. Les motivations et les contraintes liées à l'exportation

Considérée comme la première étape que l'entreprise peut franchir pour approcher les pays étrangers, nous avons cherché à identifier les facteurs qui motivent et ceux qui contraignent les entreprises de notre échantillon à exporter.

#### 1.2.4.1. Mesure des motivations

Contrairement à l'importation, plusieurs travaux ont été portés sur l'étude des stimuli à l'exportation, nous nous sommes référés essentiellement aux études effectuées par Leonidou (1998) et Leonidou *et al.*, (2007 ). Et nous avons demandé aux répondants d'exprimer leur

perception de chacun des 19 stimuli en fonction de leur degré d'importance. La variable « motivation à l'export » comprend les items suivants :

**Tableau 14: Les stimuli à l'export**

|  |
|--|
| <b>Item 1</b> - Intérêt particulier du dirigeant pour l'exportation.                                     |
| <b>Item 2</b> - Accroissement du chiffre d'affaires/profit.  |
| <b>Item 3</b> - L'expérience internationale du dirigeant.  |
| <b>Item 4</b> - Répondre à la demande d'un client non sollicité.   |
| <b>Item 5</b> - Ecouler un surplus de production.  |
| <b>Item 6</b> - Existence d'une capacité de production inexploitée.                                      |
| <b>Item 7</b> - Accroître le degré de notoriété de l'entreprise.   |
| <b>Item 8</b> - Besoin d'accélérer la croissance de votre entreprise.                                    |
| <b>Item 9</b> - Saisir de nouvelles opportunités d'affaires sur un marché étranger.                      |
| <b>Item 10</b> - Eviter la rude concurrence sur le marché algérien.                                      |
| <b>Item 11</b> - Améliorer le système de management de l'entreprise.                                     |
| <b>Item 12</b> - Développer de nouveaux produits et services.  |
| <b>Item 13</b> - Volonté d'adopter le même comportement que les concurrents domestiques (qui exportent). |
| <b>Item 14</b> - Le taux de change est favorable.  |
| <b>Item 15</b> - Apprendre à opérer sur des marchés différents du marché domestique.                     |
| <b>Item 16</b> - Disponibilité des informations claires et exclusives sur le marché étranger.            |
| <b>Item 17</b> - Diversification des risques et des marchés.   |
| <b>Item 18</b> - Possession d'un avantage compétitif particulier (veuillez préciser sa nature).          |
| <b>Item 19</b> - Volonté de bénéficier des programmes d'appui à l'export.                                |

#### 1.2.4.2. Mesure des contraintes

Plusieurs contraintes ont été identifiées dans la littérature consacrée à l'internationalisation à travers l'exportation (Leonidou, 2000, Leonidou et Theodosiou, 2004).

Nous avons repris 20 contraintes pouvant entraver le processus d'exportation de l'entreprise. Cette variable est mesurée par les items suivants :

**Tableau 15 : Les contraintes à l'export**

|  |
|--|
| <b>Item 1</b> - Manque d'informations sur les marchés étrangers.                           |
| <b>Item 2</b> - Difficultés à réaliser une étude approfondie sur le marché étranger.       |
| <b>Item 3</b> - La forte concurrence sur les marchés étrangers.                            |
| <b>Item 4</b> - Vos collaborateurs actuels (personnel) ne sont pas spécialisés à l'export. |
| <b>Item 5</b> - Vos capacités de production sont limitées.                                 |
| <b>Item 6</b> - Vos ressources financières sont limitées.                                  |

|   |
|---|
| <b>Item 7</b> - Difficultés à adapter vos produits/services aux exigences de qualité et aux normes des marchés étrangers. |
| <b>Item 8</b> - Difficultés à répondre à certaines dispositions en termes d'emballage et d'étiquetage.                    |
| <b>Item 9</b> - Difficultés à proposer des prix compétitifs à l'étranger.   |
| <b>Item 10</b> - Difficultés à accorder des facilités de crédit aux clients étrangers.                                    |
| <b>Item 11</b> - Difficultés d'accès à des réseaux de distribution étrangers.   |
| <b>Item 12</b> - Les coûts de transport et d'assurance sont élevés à l'export.  |
| <b>Item 13</b> - Manque d'aides et d'incitations à l'export.  |
| <b>Item 14</b> - Difficultés face aux documents / procédures à l'export.  |
| <b>Item 15</b> - La réglementation à l'export est contraignante et défavorable.   |
| <b>Item 16</b> - Lenteur d'encaissement des aides du gouvernement à l'export.   |
| <b>Item 17</b> - Difficultés d'installer des bureaux de représentation à l'étranger.                                      |
| <b>Item 18</b> -Evolution défavorable des conditions économiques des marchés à l'export.                                  |
| <b>Item 19</b> - Risque de change.  |
| <b>Item 20</b> - Réglementation restrictive / contraignante à l'étranger.   |

### 1.2.5. Les motivations et les contraintes liées à l'investissement à l'étranger

Face à la globalisation des marchés, l'investissement direct à l'étranger constitue également un mode d'entrée que certaines entreprises privilégient, en cherchant à acquérir une position durable sur les marchés étrangers qu'elles jugent attractifs.

#### 1.2.5.1. Mesure des motivations

En se référant à la littérature sur l'internationalisation et celle de l'économie internationale, la décision de l'entreprise en matière d'investissement à l'étranger peut être motivée par sa volonté de s'y implanter ou par sa réaction aux stimuli externes liés à l'attractivité des pays hôtes (Lall, 1983; Wells, 1983; Kumar et McLeod, 1981, cités par Sim et Pandian, 2003, Dunning, 2000 ; De Maeseneire et Claeys 2011).

L'échelle de mesure de la variable « *motivation d'investir à l'étranger* » issue de la littérature contient 15 items repris dans le tableau suivant :

**Tableau 16: Les motivations d'investissement à l'étranger**

|  |
|--|
| <b>Item 1</b> - Meilleur accès aux matières premières et aux produits non manufacturés.  |
| <b>Item 2</b> - Mieux répondre aux besoins des clients étrangers en étant présent sur place.   |
| <b>Item3</b> - La réduction des coûts transaction / transport / par la production sur le marché local.   |
| <b>Item 4</b> - Bénéficier de la politique d'attractivité mise en place par le pays hôte (droit fiscal).                                       |
| <b>Item 5</b> - Volonté d'opérer dans un cadre institutionnel, réglementaire et juridique plus approprié et moins contraignant.                |
| <b>Item 6</b> - Rachat d'une entreprise dotée d'un réseau de distribution international.   |
| <b>Item 7</b> - Accéder à la technologie de production très pointue.   |
| <b>Item 8</b> - Acquisition d'actifs stratégiques (marque internationale, compétences, brevets).   |
| <b>Item 9</b> - Volonté d'acquérir l'expertise de gestion / marketing, et /ou les compétences organisationnelles.                              |
| <b>Item 10</b> - Volonté de bénéficier des ressources de partenaires locaux et de leurs connaissances de marché et des pratiques commerciales. |
| <b>Item 11</b> - Partager le risque et les coûts par le biais d'une co-entreprise.   |
| <b>Item12</b> - Réduire les coûts d'expansion internationale.  |
| <b>Item 13</b> - Pénétrer rapidement le marché étranger (par une collaboration avec un partenaire local ou un accord de licence).              |
| <b>Item 14</b> - Diversifier les sources du profit et répartir les risques sur différents marchés et différentes activités.                    |

#### 1.2.5.2. Mesure des contraintes

La littérature sur les barrières à l'investissement à l'étranger est moins abondante comparativement à celle consacrée aux motivations. Pour mesurer la variable « *contrainte d'investir à l'étranger* », nous nous sommes appuyés sur certains travaux (Commission Européenne [CE], 2003, Maeseneire et Claeys ,2011) et avons inclus une barrière majeure relative au contexte algérien. La mesure contient les principaux items suivants :

**Tableau 17 : Les contraintes de l'investissement à l'étranger**

|  |
|--|
| <b>Item 1</b> - Réglementation nationale restrictive liée aux transferts de capitaux à l'étranger.   |
| <b>Item 2</b> - Difficulté à gérer de nouveaux risques associés aux lois et politiques et les conditions économiques des pays étrangers.                                     |
| <b>Item 3</b> - Difficultés à trouver un partenaire local dans le pays étranger.   |
| <b>Item 4</b> - Les coûts et les risques d'établissement d'une nouvelle usine dans un nouveau marché sont élevés.  |
| <b>Item 5</b> - Etablir une filiale (usine), mettre en œuvre une stratégie marketing appropriée et faire face à la concurrence sur le marché étranger est un processus long. |

### 1.2.6. Les motivations et les contraintes liées à la cession de licence

Ce mode est moins étudié dans la littérature, néanmoins certains travaux ont souligné les motivations et les contraintes relatives à cette forme de présence à l'étranger.

#### 1.2.6.1. Mesure des motivations

Nous avons recouru à certains travaux (Pettigrew ,1987 ; Levasseur, 1986 ; Librowicz *et al.*, 1984, cités par Brochu, 1991 ; Nisha, 2016), pour construire une échelle à partir des items suivants :

**Tableau 18 : Les motivations d'une cession de licence**

|   |
|---|
| <b>Item 1</b> - Une pénétration rapide et à moindre coût d'un marché étranger.  |
| <b>Item 2</b> - Eviter les barrières commerciales à l'import (réglementations restrictives du pays cible).                      |
| <b>Item 3</b> - Contourner les barrières à l'export (lenteurs, réglementation contraignante en Algérie).                        |
| <b>Item 4</b> - Cet accord requiert moins d'investissement pour l'entreprise.   |
| <b>Item 5</b> - Avec un accord de licence de fabrication le niveau du risque encouru est faible.                                |
| <b>Item 6</b> - La licence de fabrication vous permet de bénéficier de la connaissance du marché étranger par votre partenaire. |
| <b>Item 7</b> - Votre expérience dans l'export vous a permis d'opter pour ce mode que vous jugez plus adapté et plus rentable.  |

#### 1.2.6.2. Mesure des contraintes

Pour identifier les contraintes liées à la cession de licence, nous avons passé en revue certains travaux (Pettigrew, 1987 ; Levasseur, 1986 ; Librowicz *et al.*, 1984, cités par Brochu, 1991) et avons relevé trois items contenus dans le tableau 19.

**Tableau 19 : Les contraintes d'une cession de licence**

|  |
|--|
| <b>Item 1</b> - Il vous est difficile de contrôler toutes les opérations menées par votre partenaire étranger.                           |
| <b>Item 2</b> - Ce mode de présence sur le marché étranger comporte le risque de divulgation du savoir-faire et de l'expérience cumulée. |
| <b>Item 3</b> - Certaines lois sont imprécises, ce qui vous contraint de perdre vos droits de propriété (d'exclusivité).                 |

### **1.3. L'analyse statistique des données**

Dans ce point, nous indiquons le logiciel et les méthodes d'analyse statistiques utilisés.

#### **1.3.1. Logiciel SPSS**

Pour le traitement et l'analyse statistique des résultats de notre étude, nous avons recouru au logiciel statistique : Statical Package for the social science (SPSS), qui est le plus couramment utilisé dans les analyses quantitatives, notamment en sciences sociales. Il nous permet d'effectuer des analyses simples (statistiques descriptives, test d'hypothèses...) et multivariées. La version de SPSS utilisée dans le cadre de notre recherche est la 22.

#### **1.3.2. Outils et méthodes d'analyse statistique utilisés**

Nous exposerons les outils statistiques et les méthodes retenus, pour les fins de l'analyse que nous allons mener.

##### **1.3.2.1. La mesure de fiabilité des échelles**

Afin d'appréhender un phénomène donné, il est important d'utiliser une échelle de mesure valide et fiable permettant d'obtenir des résultats plus proches de la réalité du terrain (Crricano et Poujol, 2010). C'est pourquoi, une fois l'échelle de mesure des concepts établie, il est nécessaire de tester la fiabilité de celle-ci pour confirmer si les différents items sont suffisamment corrélés et permettent une bonne représentation du phénomène étudié.

Dans le cadre de notre recherche nous nous référons au coefficient alpha de Cronbach qui mesure la fiabilité et la consistance interne des items utilisés. Carricano et Poujol (2010) rappellent que plus la valeur de l'alpha est proche de 1, plus la fiabilité de l'échelle est forte, puisque les items qui mesurent le même phénomène doivent être corrélés. Il convient donc d'éliminer les items les moins performants qui réduisent le score et conserver ceux qui contribuent à augmenter la valeur de l'alpha.

Les auteurs rappellent que le seuil d'acceptabilité de l'alpha varie selon le type et l'objectif de l'étude. Selon Evrard *et ali.*, (1997, cités par Basly, 2006), un alpha compris entre 0,6 et 0,8 est acceptable pour une étude exploratoire. Pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée.

### **1.3.2.2. Les méthodes de l'analyse retenues**

Différentes méthodes d'analyse statistique seront utilisées, et ce, en fonction de la nature des variables et des objectifs de notre étude.

#### **A. Analyse univariée**

Afin d'avoir une meilleure visibilité du profil des entreprises de notre échantillon, nous recourons à la méthode univariée. Celle-ci consiste à distribuer des modalités de réponse pour une variable.

#### **B. Analyse descriptive bivariée et mesures d'association utilisées**

Les méthodes descriptives ont pour but de représenter les données ou les observations (fréquences et tris croisés ; analyses factorielles ; analyse typologique (Carricano et Poujol, 2009). De plus, les études descriptives sont fondées sur des mesures dont le but est de collecter des données brutes afin de créer des structures décrivant les caractéristiques d'une population cible ou d'un marché (Carricano et Poujol, 2009, p. 6).

Nous recourons à l'analyse bivariée afin d'étudier la force d'association entre deux variables et pour ce faire, nous utiliserons les tests suivants :

- **Le tableau croisé** : permet de rassembler dans un seul tableau les distributions de fréquences de deux variables. Il examine la relation entre deux variables catégorielles, mais pour vérifier l'existence d'un lien statistique nous utiliserons le test de Khi-deux.

- **Le test de Khi-deux** : il est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables catégorielles. Ce test relève d'une analyse bivariée, il vérifie l'hypothèse d'indépendance des variables. Nous l'utiliserons dans le cadre de notre étude pour vérifier s'il existe un lien significatif entre deux variables qualitatives nominales.

- **Test de Pearson** : c'est un indicateur statistique qui relève également d'une analyse bivariée, il permet d'établir l'existence d'un lien et son intensité entre deux variables quantitatives.

### **C. Analyse descriptive multivariée**

Le recours aux méthodes descriptives a pour but de représenter les observations permettant de décrire le phénomène étudié et de traiter plusieurs variables simultanément. Selon Hahn et Macé (2012, p.18) :

Le choix de la méthode utilisée varie en fonction du type de variables considérées : l'analyse en composantes principales (ACP) dans le cas où les variables sont toutes quantitatives, l'analyse factorielle des correspondances (AFC) est recommandée dans le cas d'un tableau de contingence croisant deux variables qualitatives et l'analyse des composantes multiples (ACM) dans le cas de variables qualitatives.

Dans notre cas, nous recourons à l'ACM puisque cette méthode d'analyse statistique multivariée correspond aux variables de notre étude qui sont qualitatives ordinales.

- **L'Analyse des Composantes Multiple (ACM)** est « une méthode exploratoire multidimensionnelle qui fournit une représentation synthétique des catégories issues d'une batterie de critères qualitatifs, référentiel d'un protocole d'expérimentation ou d'enquête » (Desbois, 2008, p. 194). L'ACM vise à étudier plusieurs variables simultanément et à mettre en évidence les relations entre les individus statistiques. De plus, cette méthode sert à réduire le volume de données en faisant ressortir les dimensions sous-jacentes. L'objectif étant de regrouper les différentes variables et résumer les informations en un nombre limité de facteurs, afin de faciliter l'interprétation et la lecture des résultats.

Quant au choix de dimensionnalité de la solution factorielle, il s'appuie sur le pourcentage de variance à expliquer, même si pour certains, cette méthode se veut largement arbitraire car les auteurs ne s'entendent pas sur le seuil minimal (Bourque *et al.*, 2006 ou Bourque, Poulin et Cleaver, 2006). Toutefois, au-delà de la prise en compte de ce critère, nous tenons à vérifier, à chaque fois, que la solution est interprétable, cohérente au niveau conceptuel et avec les objectifs de notre étude.

#### **D. Analyse de la variance (ANOVA)**

L'analyse de variance sert à tester l'hypothèse nulle des moyennes (Carricano et Poujol, 2010). Cette technique permet donc de comparer les moyennes de trois groupes ou plus. Le test d'analyse de variance ne nous dit qu'une chose : l'hypothèse nulle (l'absence de différence) est rejetée ou non. Dans une optique de détailler davantage notre analyse et afin de déterminer où se situent ces différences significatives nous avons, quand c'est possible, effectué le test post-hoc Bonferroni. Et dans certains cas, nous avons recouru aux statistiques descriptives pour identifier ces différences. Il convient pour les interpréter de regarder les tableaux de moyennes sur lesquels portent les tests.

Il est important de mentionner que certains auteurs ont souligné la possibilité d'appliquer l'ANOVA dans le cas des variables ordinales (Agresti, 1994, Davison et Sharma, 1994, et Norman, 2010).

#### **E. Analyse typologique**

Le terme « Clustering » en anglais consiste à faire émerger des groupes et les classer c'est-à-dire affecter des objets d'étude (dans notre cas il s'agit des entreprises) aux différents groupes. Evrard *et al.*, (2009, cités par Carricano *et al.*, 2010, p. 95) fournissent la définition de l'analyse typologique suivante :

Étant donné un ensemble d'objets (ou d'individus) décrits par un certain nombre de caractéristiques (ou variables), constituer des groupes (ou types) d'objets tels que les objets soient les plus similaires possible au sein d'un groupe et que les groupes soient aussi dissemblables que possible entre eux ; la ressemblance ou la dissemblance étant mesurée sur l'ensemble des variables décrivant les objets.

L'analyse de classification permet de visualiser les profils de réponse, d'identifier, de construire et de valider les typologies (Durand, 2018). Dans notre cas, la classification nous permettra de regrouper les entreprises de notre échantillon en fonction des similitudes/différences de réponses aux questions portant sur la perception des stimuli/motivations et des contraintes à l'internationalisation.

Il existe deux principales méthodes de classification : hiérarchiques et non hiérarchiques. Nous recourons à la classification non hiérarchique qui regroupe par itérations successives, les individus en un nombre de classes fixé au départ.

## **2. Analyse descriptive des entreprises enquêtées**

Nous allons dresser le profil et les caractéristiques des entreprises de notre échantillon, et ce, en présentant les informations générales qui correspondent à la première partie de notre questionnaire. Nous vérifierons aussi l'existence de liens entre certaines variables.

### **2.1. Domaines d'activité des entreprises enquêtées**

Le premier point descriptif que nous présenterons concerne les domaines d'activité des entreprises enquêtées.

**Tableau 20 : Répartition des entreprises en fonction de leurs domaines d'activité**

| Domaine d'activité des entreprises |  | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------------------|--|-----------|-------------|
| Valide                             | Produits agro-industriels  | 17        | 37,8%       |
|                                    | Produits chimiques, cosmétiques, pharmaceutiques et vétérinaires | 10        | 22,2%       |
|                                    | Elevage, produits de l'élevage et produits agricoles             | 8         | 17,8%       |
|                                    | Equipements, matériels et produits de l'industrie mécanique      | 3         | 6,7%        |
|                                    | Papier et carton   | 2         | 4,4%        |
|                                    | Commerce multiple et import-export                               | 2         | 4,4%        |
|                                    | Equipements et articles électriques, électroniques               | 1         | 2,2%        |
|                                    | Matériaux de construction et céramique                           | 1         | 2,2%        |
|                                    | Produits plastiques, produits en caoutchouc et produits en verre | 1         | 2,2%        |
|                                    | Total  | 45        | 100%        |

**Source** : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Les entreprises de notre échantillon exercent leur activité dans des secteurs variés. Cependant, un grand nombre d'entre elles appartient aux domaines de l'agroalimentaire (37%), des cosmétiques (22,2%) et agricole (17,8%).

Toutefois, la diversité de produits exportés par les entreprises n'accroît pas forcément leur valeur à l'exportation, puisque la valeur globale des EHH demeure insignifiante en comparaison avec celle d'hydrocarbures.

**Tableau 21 : Répartition des entreprises enquêtées en fonction de la structure de leur capital**

|        |          | Fréquence | Pourcentage |
|--------|----------|-----------|-------------|
| Valide | Publique | 5         | 11,1%       |
|        | Privée   | 40        | 88,9%       |
|        | Total    | 45        | 100%        |

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

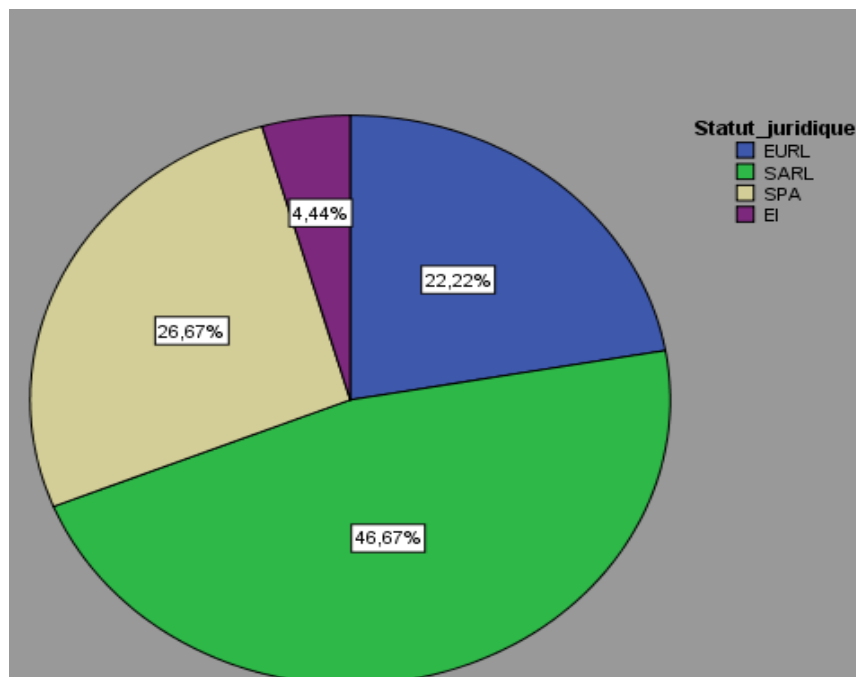
Il ressort du tableau ci-dessus que la majeure partie des entreprises répondantes relève du secteur privé (88,9%).

Cela peut s'expliquer par l'intérêt particulier qu'accordent les dirigeants au développement international de leur entreprise d'autant plus que cette décision est de nature stratégique, déterminant l'adaptation de l'entreprise à l'évolution de son environnement. Quant aux entreprises publiques (11,1%), la question d'internationalisation n'est souvent pas au centre de leur stratégie, et très peu d'entre elles s'intéressent à la conquête des marchés étrangers. A ce sujet, l'ECOtechnics (2004) mentionne dans son étude sur les besoins et attentes des exportateurs algériens, que les entreprises publiques souffrent de plusieurs défaillances notamment au niveau interne (inadaptation de l'organisation aux nouvelles méthodes de management ainsi qu'une forte centralisation des décisions, ce qui limite d'ailleurs la marge de manœuvre des dirigeants, en particulier quand il s'agit d'une stratégie de développement à l'international).

## **2.2. Le statut juridique des entreprises**

Ce statut détermine le cadre juridique selon lequel existe et fonctionne une entreprise. Il définit le mode d'imposition approprié fixé par l'administration fiscale, les responsabilités et les obligations qui en découlent. La figure ci-dessous récapitule les formes juridiques des entreprises de l'échantillon.

**Figure 17: Le statut juridique des entreprises de l'échantillon**



Source : établie à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

La figure 17 nous donne la répartition des entreprises de l'échantillon en fonction de leur statut juridique :

- sociétés à responsabilité limitée (SARL) : 46,67%.
- sociétés par actions (SPA) : 22,67%.
- entreprises unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) : 22,22%.
- entreprises individuelles (personnes physiques) : 4,44%.

### 2.3. La taille des entreprises enquêtées

La taille des entreprises de notre échantillon est mesurée par le nombre d'employés. Bien que la littérature sur les stimuli et les barrières à l'export porte davantage sur les PME, l'inclusion de grandes entreprises (en fonction du nombre d'employés) nous semble importante, dans la mesure où cela nous permettra d'identifier les différences de perception liées à ce critère.

**Tableau 22 : Classification des entreprises selon la taille**

|        |                      | Fréquence | Pourcentage |
|--------|----------------------|-----------|-------------|
| Valide | 1 à 9                | 7         | 15,6%       |
|        | 10 à 49 salariés     | 5         | 11,1%       |
|        | 50 à 250 salariés    | 15        | 33,3%       |
|        | Plus de 250 salariés | 18        | 40%         |
|        | Total                | 45        | 100%        |

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Les résultats de notre étude indiquent que l'internationalisation n'est pas uniquement l'affaire des grandes entreprises, mais elle peut intéresser de petite taille ne dépassant pas neuf salariés. Cela montre que la taille n'est pas forcément un obstacle d'internationalisation. En effet, 15,6% des répondantes sont de très petites entreprises. 44,4% d'entre elles sont des PME et 40% des entreprises enquêtées sont de grande taille ayant plus de 250 salariés. Les entreprises algériennes qui s'intéressent à leur développement en s'adressant aux marchés internationaux sont donc de différentes tailles.

Nos résultats convergent avec les travaux ayant démontré une faible voire l'absence de relation entre la taille de l'entreprise mesurée par le nombre d'employés et son internationalisation (Bilkey et Tesar, 1977, Czinkota et Johnston, 1983).

Mais, pour affirmer le lien entre la grandeur de l'entreprise et son internationalisation, il faudrait recourir à une autre mesure à savoir le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger. Il nous est difficile d'obtenir cet indicateur auprès des entreprises de notre échantillon et ce, pour des raisons de confidentialité.

#### **2.4. L'âge des entreprises**

L'âge fait généralement référence au nombre d'années d'expérience de l'entreprise sur le marché domestique et étranger (Marion, 2015), cela peut se révéler en examinant les dates de création des entreprises étudiées.

Le tableau suivant reprend la catégorisation de la variable « âge ».

**Tableau 23 : Ages des entreprises de notre échantillon**

| Catégories |             | Fréquence | Pourcentage |
|------------|-------------|-----------|-------------|
| Valide     | < 5         | 3         | 6,7%        |
|            | 5 - 20      | 30        | 66,7%       |
|            | 21- 50      | 10        | 22,2%       |
|            | 51 - 75     | 1         | 2,2%        |
|            | Plus de 100 | 1         | 2,2%        |
|            | Total       | 45        | 100%        |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

L'âge des entreprises répondantes varie entre 03 ans et 140 ans, et l'âge moyen est de 24, 93 ans.

## 2.5. Le début de l'internationalisation des entreprises enquêtées

Le début de l'internationalisation des entreprises est calculé en fonction de la date leur première opération d'exportation. Cette variable permet d'apprécier leur vitesse d'internationalisation.

**Tableau 24 : Début de l'internationalisation des entreprises**

|          |                 | Fréquence | Pourcentage |
|----------|-----------------|-----------|-------------|
| Valide   | Moins d'un an   | 9         | 20%         |
|          | 1 - 10          | 22        | 48,9%       |
|          | 11 - 20         | 5         | 11,1%       |
|          | 21 - 30         | 3         | 6,7%        |
|          | 31 - 40         | 1         | 2,2%        |
|          | 41 - 50         | 3         | 6,7%        |
|          | plus de 100 ans | 1         | 2,2%        |
|          | Total           | 44        | 97,8%       |
| Manquant | Système         | 1         | 2,2%        |
| Total    |                 | 45        | 100%        |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Le délai moyen séparant la date de création de l'entreprise et sa première opération d'exportation est de 12,66 années, avec un minimum de 0 année (moins d'une année) pour 20% des répondants et un maximum de 124 années pour 2,2% d'entre eux.

En effet, sur 44 entreprises ayant communiqué la date de leur première opération d'exportation, 20% ont commencé leur internationalisation pendant la même année de leur naissance. D'autres ont amorcé l'exportation pendant la deuxième, la troisième ou la quatrième année de leur création. Alors que d'autres ont mis plus de temps à s'internationaliser puisqu'elles n'ont entamé ce processus qu'après plusieurs années de leur existence.

Ces résultats montrent que certaines entreprises de notre échantillon présentent quelques caractéristiques propres aux entreprises « *Born Global* » (taille, vitesse d'internationalisation et le nombre de marchés étrangers desservis).

Nous observons, d'ailleurs, une relation positive très forte entre l'âge des entreprises et le début de leur internationalisation, le coefficient de Pearson est de 0,932. Les entreprises récemment créées commencent plus tôt leur processus de développement international, alors que celles avancées dans l'âge et qui ont longtemps concentré leurs efforts sur le marché national mettent plus de temps pour amorcer ce processus.

**Tableau 25 : Corrélation entre deux variables : Début d'internationalisation et Age des entreprises**

|   |                        | Début_internation | Age des entreprises |
|---|------------------------|-------------------|---------------------|
| Début_internation   | Corrélation de Pearson | 1                 | ,932**              |
|   | Sig. (bilatérale)      |                   | ,000                |
|   | N                      | 45                | 44                  |
| Age des entreprises   | Corrélation de Pearson | ,932**            | 1                   |
|   | Sig. (bilatérale)      | ,000              |                     |
|   | N                      | 44                | 44                  |
| ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). |                        |                   |                     |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Il est donc intéressant d'accorder une attention particulière à ces jeunes entreprises qui commencent dès les premières années de leur création à intégrer la dimension internationale

dans le développement de leur activité. Il est important que des politiques publiques contribuent davantage à l'émergence de cette catégorie d'entreprises. De plus, dans le contexte actuel, l'idée selon laquelle l'entreprise devrait d'abord se préoccuper de sa consolidation sur le marché national avant de s'intéresser aux marchés internationaux est appelée à devenir de plus en plus caduque (Sammot et Torrès, 1997). Ces auteurs ajoutent que dans certains cas, l'entreprise ne renforce sa position sur le marché national qu'après avoir fait ses preuves à l'étranger.

Le début de l'internationalisation n'est pas significativement corrélé avec la taille de l'entreprise, le coefficient de Pearson est de 0,279. Ce résultat est cohérent avec le précédent, l'entreprise peut commencer son internationalisation dès les premières années de sa création même en ayant un nombre de salariés réduit.

**Tableau 26 : Corrélation entre deux variables : Début d'internationalisation et effectif des entreprises**

|                          |                        | Début_internation | Effectif de l'entreprise |
|--------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|
| Début_internation        | Corrélation de Pearson | 1                 | ,279                     |
|                          | Sig. (bilatérale)      |                   | ,066                     |
|                          | N                      | 44                | 44                       |
| Effectif de l'entreprise | Corrélation de Pearson | ,279              | 1                        |
|                          | Sig. (bilatérale)      | ,066              |                          |
|                          | N                      | 44                | 45                       |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

## 2.6. L'équipe dirigeante des activités internationales

La question portant sur la constitution de l'équipe dirigeante chargée des activités internationales de l'entreprise nous permettra de savoir si celle-ci est effectivement engagée sur les marchés étrangers. D'après les résultats de notre enquête, seules douze entreprises de notre échantillon confirment avoir créé un département à l'export.

La présence de cette structure semble être impactée par la taille des entreprises. En effet, celles disposant d'un département à l'export sont des moyennes et grandes entreprises. Cette lecture pourrait être faite à la lumière des travaux ayant montré le lien entre le degré

d'internationalisation de l'entreprise et la présence d'un département chargé de l'activité de l'export (Cavusgil, 1984).

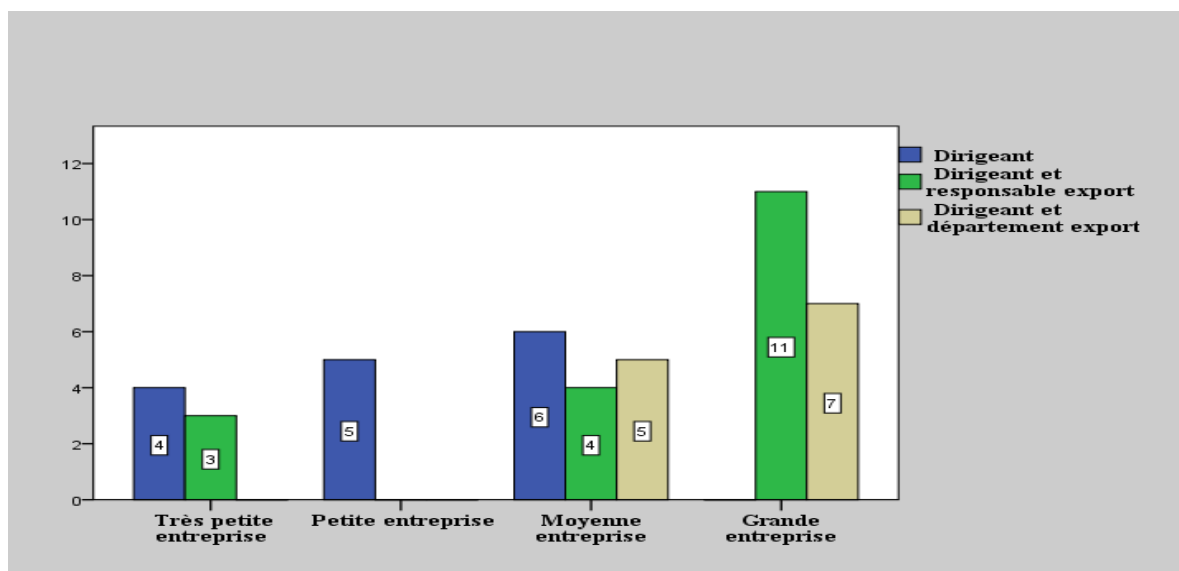
**Tableau 27 : Résultats du tableau croisé Etes-vous une TPE, PME, Grande entreprise \*  
Equipe dirigeante chargée de vos activités internationales**

|  |                                 | Etes-vous une TPE, PME, Grande entreprise |                   |                    |                   | Total |
|--|---------------------------------|---|-------------------|--------------------|-------------------|-------|
|  |                                 | Très petite entreprise                    | Petite entreprise | Moyenne entreprise | Grande entreprise |       |
| Equipe dirigeante chargée de vos activités internationales | Dirigeant                       | 4   | 5                 | 6                  | 0                 | 15    |
|  | Dirigeant et responsable export | 3   | 0                 | 4                  | 11                | 18    |
|  | Dirigeant et département export | 0   | 0                 | 5                  | 7                 | 12    |
| Total  |                                 | 7   | 5                 | 15                 | 18                | 45    |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Ces résultats sont repris dans la figure suivante :

**Figure 18 : Type d'entreprise et présence d'un département export**



Source : établie à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Le test de Khi-deux de Pearson montre l'existence d'une relation significative entre le type de l'entreprise (en fonction de sa taille) et la constitution de l'équipe dirigeante. Les deux variables ne sont donc pas indépendantes.

**Tableau 28 : Résultats du test Khi-deux entre le type d'entreprise et l'équipe dirigeante**

|  | Valeur              | ddl | Sig. approx. (bilatérale) |
|--|---------------------|-----|---------------------------|
| khi-deux de Pearson  | 23,202 <sup>a</sup> | 6   | ,001                      |
| Rapport de vraisemblance   | 31,494              | 6   | ,000                      |
| Association linéaire par linéaire  | 12,797              | 1   | ,000                      |
| N d'observations valides   | 45                  |     |                           |
| a. 8 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,33. |                     |     |                           |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS

Quant à l'intensité ou la force de ce lien, la valeur de Cramer est de 0,508 et représente environ 51%. Cette relation est qualifiée de moyenne puisqu'elle ne dépasse pas 70%.

**Tableau 29: Les mesures symétriques entre les deux variables**

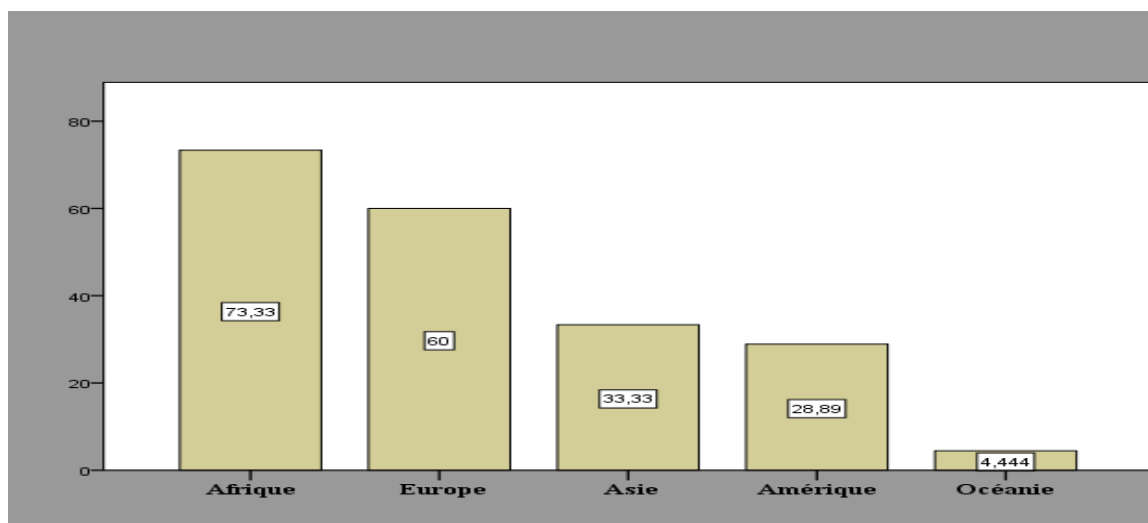
|                          | Valeur | Signification approx. |
|--------------------------|--------|-----------------------|
| Nominal par Phi          | ,718   | ,001                  |
| Nominal V de Cramer      | ,508   | ,001                  |
| N d'observations valides | 45     |                       |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

## 2.7. Les destinations et les marchés desservis par les entreprises de l'échantillon

Les entreprises répondantes cumulent plusieurs destinations à l'export. En effet, elles diversifient leurs marchés étrangers en s'adressant aux différents continents, néanmoins c'est vers l'Afrique (73,33 %) et l'Europe (60%) qu'elles exportent le plus.

**Figure 19 : Diversification des destinations à l'international**



Source : établie à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Certaines entreprises visent également des marchés lointains et importants en l'occurrence les pays asiatiques (33,33 %). Ce qui montre que l'entreprise peut réussir à maîtriser la distance culturelle et géographique qui la sépare des marchés étrangers. Cela peut être expliqué par l'apprentissage et les connaissances acquises sur les marchés internationaux qui incitent ces entreprises à entreprendre des démarches plus courageuses, en desservant des pays éloignés et en réduisant la distance physique au sens de Johanson and Vahlne (2009).

Le choix des destinations à l'export diffère d'une entreprise à l'autre. Pour certains répondants, il est fondé sur une présence importante de la communauté maghrébine, musulmane, consommant les produits du terroir. Pour d'autres, les pays sont choisis en fonction de l'intérêt qu'ils représentent notamment en termes de leur potentiel de croissance et l'opportunité de constituer une plate-forme d'exportation vers d'autres marchés.

Afin de détailler encore plus cette question, nous avons cherché à identifier le nombre de pays /marchés à l'export des entreprises étudiées. La diversification des marchés à l'export est considéré comme un indicateur mesurant la performance à l'exportation (Katsikeas *et al.*, 2000). Elle permet à l'entreprise exportatrice de tirer profit des capacités de production excédentaires et une meilleure exploitation des économies d'échelle (Craig et Yunus, 2009).

**Tableau 30 : Nombre de destinations à l'export des entreprises enquêtées**

| Nombre de marchés à l'export | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------------|-----------|-------------|
| 1                            | 5         | 14,3%       |
| 2- 6                         | 22        | 62,9%       |
| 7-10                         | 4         | 11,4%       |
| 11-15                        | 1         | 2,9%        |
| 16-20                        | 1         | 2,9%        |
| Plus de 20                   | 2         | 5,7%        |
| Total                        | 35        | 100%        |

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Aussi, l'un des critères utilisés dans la littérature sur l'internationalisation afin de mesurer le degré d'avancement de ce processus est le nombre de marchés étrangers desservis par l'entreprise (Bilkey et Tesar, 1977 ; Welch et Luostarinen, 1988, cités par Stareckey, 1999). En effet, plus ce nombre est élevé plus l'entreprise est considérée comme avancée dans son processus d'internationalisation.

Notre étude révèle que la plupart des entreprises de notre échantillon n'ont qu'un nombre restreint de marchés à l'exportation. Cependant, certaines d'entre elles exportent vers plus de dix marchés étrangers.

Plusieurs études ont montré la relation positive et significative entre la taille de l'entreprise et son internationalisation. En effet, selon Bilkey (1978) plus l'entreprise est grande plus elle dispose des ressources et compétences nécessaires pour son internationalisation. De ce point de vue, une entreprise de grande taille a plus de chance de s'internationaliser qu'une petite entreprise. Toutefois, ces résultats sont parfois controversés. Certaines entreprises bien qu'elles soient de petite taille réussissent à conquérir d'importants marchés étrangers.

Eu égard aux résultats de notre étude, le degré d'internationalisation en termes de nombre de marchés n'est pas fonction de la taille de l'entreprise. Il n'y pas de corrélation significative entre la taille de l'entreprise et le nombre de marchés à l'export, le coefficient de Pearson est de 0,274. En effet, l'entreprise ayant le nombre le plus élevé de destinations à l'export (réparties sur les cinq continents) est de taille moyenne de 85 employés. Elle a même reçu un trophée de la meilleure entreprise algérienne exportatrice hors hydrocarbures pour l'année 2017 suite à sa performance réalisée.

**Tableau 31 : Corrélation entre deux variables : Nombre de marchés étrangers et effectif des entreprises**

|                             |                        | Effectif de l'entreprise | Nombre de marchés étrangers |
|-----------------------------|------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Effectif de l'entreprise    | Corrélation de Pearson | 1                        | ,274                        |
|                             | Sig. (bilatérale)      |                          | ,111                        |
|                             | N                      | 45                       | 35                          |
| Nombre de marchés étrangers | Corrélation de Pearson | ,274                     | 1                           |
|                             | Sig. (bilatérale)      | ,111                     |                             |
|                             | N                      | 35                       | 35                          |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

De la même manière, nous observons l'inexistence d'une relation entre l'âge de l'entreprise et le nombre de marchés desservis à l'international, le coefficient de Pearson est égal à -0,007.

**Tableau 32: Corrélation entre deux variables : Nombre de marchés et Age des entreprises**

|                             |                        | Nombre de marchés étrangers | Age des entreprises |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Nombre de marchés étrangers | Corrélation de Pearson | 1                           | -,007               |
|                             | Sig. (bilatérale)      |                             | ,968                |
|                             | N                      | 35                          | 35                  |
| Age des entreprises         | Corrélation de Pearson | -,007                       | 1                   |
|                             | Sig. (bilatérale)      | ,968                        |                     |
|                             | N                      | 35                          | 45                  |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

### 3. Analyse descriptive du processus d'internationalisation des entreprises étudiées

Nous procéderons à l'analyse descriptive du processus d'internationalisation des entreprises de notre échantillon.

Nous nous référons à la notion théorique de phases d'internationalisation pour décrire le degré d'avancement des entreprises enquêtées dans ce processus. Il s'agit en d'autres

termes d'apprécier le degré d'internationalisation de celles-ci. Cet indicateur qui révèle le nombre d'étapes franchies, découle des études ayant défini le développement international de l'entreprise en tant que processus séquentiel dynamique. Selon ces auteurs (Luostarinen, 1970, 1979 ; Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977), plus l'entreprise avance dans son processus, plus son degré d'internationalisation augmente.

**Les modes d'opération sont définis ainsi :**

- **INT\_AMONT**: internationalisation en amont.
- **EXP\_IND** : exportation indirecte.
- **EXP\_DIR**: exportation directe.
- **FILIAL\_COM**: création d'une filiale commerciale/succursale.
- **LICEN** : cession d'une licence.
- **JOINT\_VENT** : accord d'une joint\_venture.
- **FILIAL\_PRO** : création filiale de production.
- **ACQUISI** : acquisition d'une entreprise à l'étranger.

**3.1. Les modes d'internationalisation des entreprises de l'échantillon**

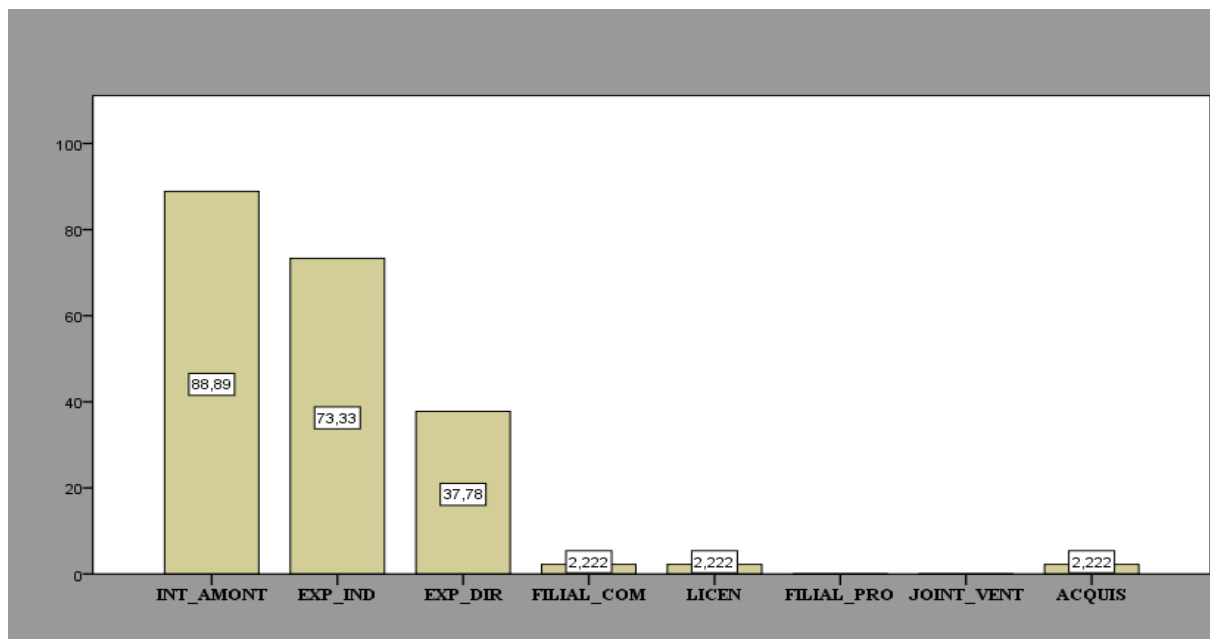
Le tableau 33 reprend la fréquence des modes d'internationalisation adoptés par les entreprises de notre échantillon.

**Tableau 33: Fréquences des modes d'opération adoptés par les entreprises enquêtées**

|            | Nombre | Nb. Total colonnes (%) |
|------------|--------|------------------------|
| INT_AMONT  | 40     | 88,89%                 |
| EXP_IND    | 33     | 73,33%                 |
| EXP_DIR    | 17     | 37,80%                 |
| FILIAL_COM | 1      | 2,20%                  |
| LICEN      | 1      | 2,20%                  |
| JOINT_VENT | 0      | 0,00%                  |
| FILIAL_PRO | 0      | 0,00%                  |
| ACQUISI    | 1      | 2,20%                  |

**Source** : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS

Figure 20 : Fréquences des modes d'opération adoptés par les entreprises enquêtées



Source : établie à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

L'analyse du processus global, à partir des résultats du tableau 33 et de la figure 20, montre que les modes les plus adoptés par les entreprises sont respectivement : l'internationalisation en amont (N= 40), l'exportation indirecte (N=33) et l'exportation directe (N= 17).

Seule une entreprise de notre échantillon a cédé un accord de licence pour un partenaire étranger, une autre a créé sa propre filiale commerciale servant d'une plate-forme d'exportation vers plusieurs pays. Enfin, une seule entreprise a avancé dans le processus et réalisé un investissement à travers l'acquisition d'actifs stratégiques sur le marché étranger.

Les résultats révèlent que l'importation et donc l'étape « *en amont* » n'est pas négligée au début de l'internationalisation, elle est dans la majorité des cas déterminante, pour initier ou déclencher ce processus.

Quant à l'internationalisation en aval, notre étude montre que l'exportation directe et indirecte sont les modes d'entrée les plus utilisés par les entreprises enquêtées.

**Tableau 34: Nombre de modes adoptés par les entreprises de notre échantillon**

|        |         | Fréquence | Pourcentage |
|--------|---------|-----------|-------------|
| Valide | 1 mode  | 5         | 11,1        |
|        | 2 modes | 35        | 77,8        |
|        | 3 modes | 4         | 8,9         |
|        | 5 modes | 1         | 2,2         |
|        | Total   | 45        | 100,0       |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Il ressort de ce tableau que la majorité (77,8%) des entreprises de l'échantillon adopte deux modes. Et seulement cinq entreprises ont diversifié leurs modes d'opération à l'international et recourent à trois ou quatre modes différents.

### 3.2. Les étapes d'internationalisation franchies par les entreprises

Pour décrire le processus de l'internationalisation dans sa globalité, nous recourons au modèle proposé par Luostarinen (1994) qui distingue quatre étapes, en incluant le mode de l'internationalisation en amont. Ainsi, en agrégeant les modes d'opération adoptés, nous obtiendrons les étapes suivantes :

**-Etape 1** : internationalisation en amont (**INT\_AMONT**)

**-Etape 2** : elle englobe aussi bien l'exportation indirecte (**EXP\_IND**) que l'exportation directe (**EXP\_DIR**).

**-Etape 3** : elle intègre les modes d'entrée à l'étranger par le biais d'une filiale commerciale (**FILIAL\_COM**).

**-Etape 4** : dans notre cas, cette étape consiste en mode d'entrée à l'étranger avec un accord d'une licence de fabrication (**LICEN**).

**-Etape 5** : elle comprend les opérations d'investissement productif à l'étranger. Il s'agit dans notre recherche de trois modes d'entrée suivants : accord d'une joint\_venture (**JOINT\_VENT**), création filiale de production (**FILIAL\_PRO**) et acquisition d'une entreprise à l'étranger (**ACQUISI**).

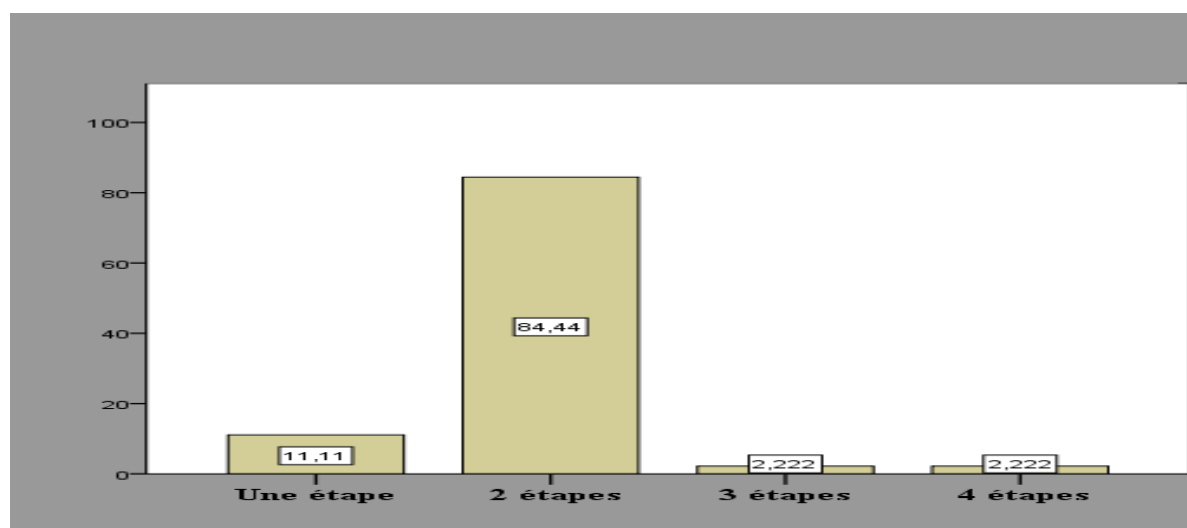
**Tableau 35: Nombre d'étapes franchies**

|        |           | Fréquence | Pourcentage |
|--------|-----------|-----------|-------------|
| Valide | Une étape | 5         | 11,1%       |
|        | 2 étapes  | 38        | 84,4%       |
|        | 3 étapes  | 1         | 2,2%        |
|        | 4 étapes  | 1         | 2,2%        |
|        | Total     | 45        | 100,0%      |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Ce tableau indique que la majorité des entreprises de notre échantillon a franchi deux étapes du processus global à savoir l'internationalisation en amont et l'exportation. Cette dernière correspond au commencement du processus partiel en aval au sens de Luostarinen (1994).

**Figure 21 : Nombre d'étapes franchies par les entreprises de notre échantillon**



Source : établie à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Afin de vérifier si le nombre d'étapes franchies est lié positivement à la taille de l'entreprise, nous avons effectué le test de Pearson.

**Tableau 36 : La corrélation entre le nombre d'étapes franchies et l'effectif des entreprises**

|  |                        | Votre effectif | Nombre d'étapes franchies |
|--|------------------------|----------------|---------------------------|
| Votre effectif   | Corrélation de Pearson | 1              | ,387**                    |
|  | Sig. (bilatérale)      |                | ,009                      |
|  | N                      | 45             | 45                        |
| Nombre d'étapes franchies  | Corrélation de Pearson | ,387**         | 1                         |
|  | Sig. (bilatérale)      | ,009           |                           |
|  | N                      | 45             | 45                        |
| **. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). |                        |                |                           |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que la relation est modérément positive, le coefficient de Pearson vaut 0,387. La corrélation entre ces deux variables est statistiquement significative étant donné que la valeur de p (0,009) est inférieure au seuil de signification de 0,05.

### 3.3. Analyse du processus d'internationalisation en aval

Afin d'analyser les modes d'approche des marchés étrangers et les différentes étapes franchies pendant le processus d'internationalisation en aval, nous reprendrons le modèle proposé par Luostarinen (1994). En agrégeant les modes d'opération adoptés, nous obtiendrons les étapes suivantes :

- **Etape 1** : elle englobe aussi bien l'exportation indirecte (**EXP\_IND**) que l'exportation directe (**EXP\_DIR**).
- **Etape 2**: elle intègre les modes d'entrée à l'étranger par le biais d'une filiale commerciale (**FILIAL\_COM**).
- **Etape 3** : dans notre cas, cette étape correspond à un accord d'une licence de fabrication (**LICEN**).

- **Etape 4** : dans notre recherche cette étape comprend les modes suivants : accord d'une joint\_venture (**JOINT\_VENT**), création filiale de production (**FILIAL\_PRO**) et acquisition d'une entreprise à l'étranger (**ACQUISI**).

**Tableau 37: Fréquences des étapes franchies en aval du processus**

|                                      |         |            | Réponses |             |
|--------------------------------------|---------|------------|----------|-------------|
|                                      |         |            | N        | Pourcentage |
| <b>Etapes d'internationalisation</b> | Etape 1 | EXP_IND    | 33       | 73,3%       |
|                                      |         | EXP_DIR    | 17       | 37,8%       |
|                                      | Etape 2 | FILIAL_COM | 1        | 2,2%        |
|                                      | Etape 3 | LICEN      | 1        | 2,2%        |
|                                      | Etape 4 | JOINT_VENT | 0        | 00,0%       |
|                                      |         | FILIAL_PRO | 0        | 00,0%       |
|                                      |         | ACQUISI    | 1        | 2,2%        |

**Source** : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

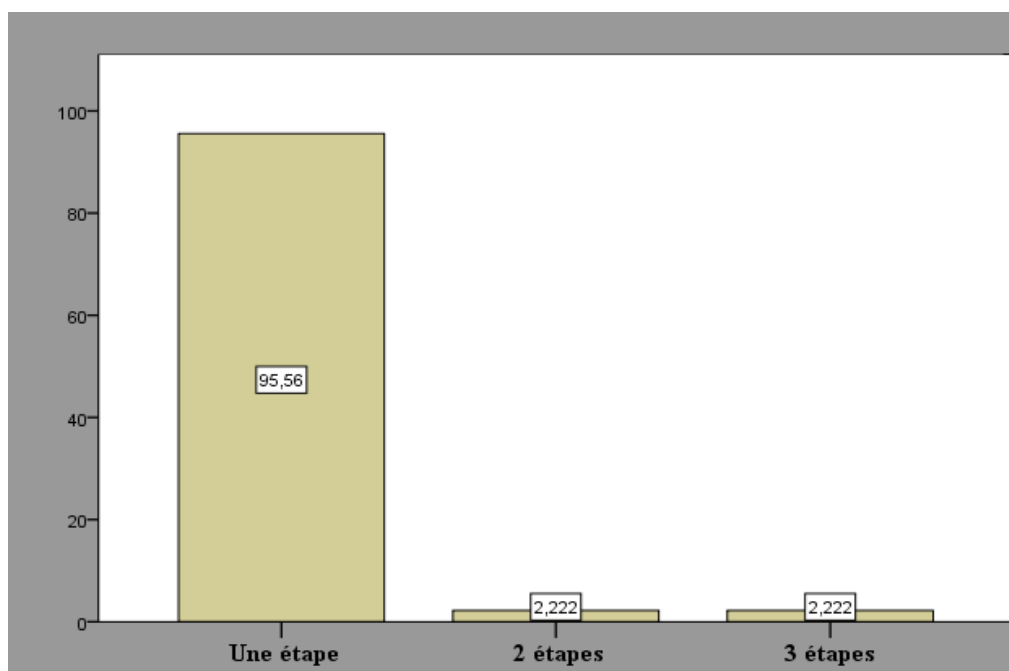
Le tableau 37 fait ressortir que l'exportation indirecte et directe sont les plus privilégiées en aval du processus, elles sont citées respectivement 33 et 17 fois. La création d'une filiale commerciale n'est citée qu'une fois similairement à la cession d'une licence. Aussi, l'acquisition d'une entité déjà existante sur le marché étranger n'est adoptée que par une seule entreprise de notre échantillon.

**Tableau 38: Nombre d'étapes franchies en aval du processus**

|        |           | Fréquence | Pourcentage |
|--------|-----------|-----------|-------------|
| Valide | Une étape | 43        | 95,56%      |
|        | 2 étapes  | 1         | 2,2%        |
|        | 3 étapes  | 1         | 2,2%        |
|        | Total     | 45        | 100%        |

**Source** : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

**Figure 22 : Nombre d'étapes franchies en aval du processus**



**Source :** établie à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

En raisonnant en termes d'étapes d'internationalisation franchies, le tableau 38 et la figure 22 indiquent que toutes les entreprises ont franchi la première étape en aval du processus, en privilégiant l'exportation indirecte et directe. Seule une entreprise (2,2%) a franchi la troisième étape après s'être passée par la première. Aussi, la quatrième étape n'est franchie que par une seule entreprise (2,2%).

**Tableau 39 : L'avancement de l'internationalisation en aval en fonction des étapes franchies**

|                        | Fréquence (N) |
|------------------------|---------------|
| Valide                 |               |
| Etape de commencement  | 43            |
| Etape de croissance    | 1             |
| Etape de développement | 0             |
| Etape de maturité      | 1             |

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Le tableau 39 décrit l'avancement dans le processus de l'internationalisation par référence au modèle de Luostarinen (1994). Il indique que 95,55% des entreprises de notre échantillon sont toujours à l'étape du commencement du processus.

Le tableau fait également ressortir que seule une entreprise de l'échantillon a pu avancer vers l'étape de croissance et une autre a atteint l'étape de maturité en réalisant des opérations d'investissement productif dans les pays étrangers.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons présenté le choix de la méthodologie adoptée et précisé les items intégrés dans notre questionnaire qui serviront de l'échelle de mesure des motivations et contraintes de chacune des étapes de l'internationalisation.

En outre, nous avons pu dresser le portrait des entreprises de notre échantillon, celles-ci sont de diverses tailles et appartiennent à des secteurs d'activité différents. Certaines ont plus de cent ans d'existence et n'ont commencé leur internationalisation qu'après une longue période de présence sur le marché national jugé plus rémunérateur. A l'inverse, notre étude révèle des cas intéressants d'entrepreneurs algériens qui développent des comportements proactifs et s'engagent sur les marchés étrangers dès leur création.

Quant au processus d'internationalisation, la majorité des entreprises enquêtées n'est qu'à l'étape de commencement à travers la réalisation des opérations d'exportation directe ou indirecte. Elles tardent de ce point de vue, à avancer dans ce processus, en adoptant d'autres formes de présence à l'international.

Il est important de mentionner que la quasi-totalité des entreprises demeure dépendante des importations de matières premières, produits et technologies, en provenance des pays étrangers. Cette situation témoigne des défaillances structurelles dont souffre le pays. Comme il a été souligné dans le chapitre précédent, la situation n'a pas évolué, le pays continue à s'inscrire dans la dépendance durable à l'égard des firmes étrangères (Chignier, 2009, p. 22).

Au niveau méso-économique, nos résultats font ressurgir la question épineuse des stratégies de structuration et de développement des filières en Algérie.

Nous verrons dans le chapitre qui suit, les raisons qui expliquent l'engagement des entreprises enquêtées sur les marchés étrangers tout en identifiant les blocages rencontrés.

## **CHAPITRE V**

---

### **ÉTUDE EMPIRIQUE DES MOTIVATIONS ET DES CONTRAINTES À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES**

---

## **Introduction**

L'objectif de ce chapitre est de présenter et analyser les résultats de la recherche en vérifiant les hypothèses que nous avons formulées. Nous commencerons par l'appréciation des facteurs déterminants du succès à l'international et ce, à travers des propositions soumises aux entreprises répondantes.

Nous identifierons d'abord, les motivations et les contraintes les plus importantes relatives à l'importation et à l'exportation, citées par les entreprises. La lecture et l'analyse des résultats obtenus seront faites à la lumière de la littérature consacrée à ce sujet. Nous procéderons aussi à l'analyse typologique afin de dégager des groupes d'entreprises en fonction du degré d'importance de ces motivations et contraintes.

Ces points nous aideront à montrer dans quelle mesure les facteurs identifiés expliquent le comportement des entreprises interrogées face à l'internationalisation. Ils serviront de base de vérification des hypothèses avancées au début de notre recherche.

Nous intégrerons une description de deux cas d'entreprises ayant franchi plus d'étapes comparativement à l'écrasante majorité. Cela nous semble plus approprié étant donné que l'analyse factorielle ne sera pas possible.

A la fin du chapitre, seront présentées la synthèse des résultats, la conclusion ainsi que les principales recommandations.

### **1. Identification et étude des motivations et des contraintes d'internationalisation en amont**

Nous commencerons par présenter les résultats concernant les facteurs motivant les entreprises quant à leurs achats internationaux. Nous réaliserons aussi une analyse typologique nous permettant d'identifier des similitudes et différences de leurs perceptions. Nous procéderons de même pour les contraintes rencontrées dans leur démarche d'importation.

#### **1.1. Analyse des résultats relatifs aux motivations à l'importation**

Nous présenterons d'abord le classement des facteurs de motivations tels qu'ils sont perçus par les entreprises de l'échantillon, nous exposerons ensuite les résultats de l'analyse des composantes multiples (ACM) en faisant ressortir les corrélations significatives entre les

items, et pour une étude plus approfondie, nous réaliserons une analyse typologique pour classer ces entreprises.

### 1.1.1. Classement des motivations perçues à l'importation

La variable «*motivation à l'importation* » compte sept items, et le calcul d'alpha de Cronbach montre un coefficient satisfaisant de 0,701. Ce qui indique une bonne cohérence interne de cette échelle.

#### Les statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,701             | 7                 |

Le tableau suivant présente le classement des motivations des plus importantes aux moins importantes, telles qu'elles sont perçues par les répondants.

**Tableau 40 : Classement des motivations à l'importation perçues par les entreprises enquêtées**

| Code      | Motivations  | Moyenne | Pourcentage de « très importante » ou « importante » |
|-----------|--|---------|--|
| MOTI_IMP4 | Les produits importés vous permettent de répondre aux exigences des clients étrangers.                     | 3,38    | 67,5%  |
| MOTI_IMP3 | Les produits importés (ou le savoir-faire) vous permettent de vous conformer aux standards internationaux. | 3,38    | 60%  |
| MOTI_IMP2 | Les produits disponibles sur le marché national ne répondent pas à vos exigences (en matière de qualité).  | 3,35    | 60%  |
| MOTI_IMP1 | Les produits ne sont pas disponibles sur le marché algérien.   | 3,30    | 62,5%  |
| MOTI_IMP5 | Les produits (ou équipements) importés sont innovants.   | 2,78    | 40%  |
| MOTI_IMP7 | L'importation vous permet de bénéficier des avantages accordés par le gouvernement.                        | 2,53    | 32,5%  |
| MOTI_IMP6 | L'importation vous permet de réduire votre dépendance à l'égard des fournisseurs algériens.                | 2,05    | 17,7%  |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Les quatre principales motivations perçues comme importantes ou très importantes citées par les répondants sont les suivantes : les produits importés permettent de répondre aux

exigences des clients étrangers (67,5%) et d'être conformes aux standards internationaux (60%), les produits disponibles ne satisfont pas les exigences de l'entreprise en matière de qualité recherchée (60%) et la non disponibilité du produit sur le marché algérien (62,5%). Il demeure tout de même que certaines entreprises recourent à l'importation pour acquérir des produits ou équipements innovants (40%). Overby et Servais (2005) soulignent que la non-disponibilité du produit sur le territoire et la recherche de la qualité et de l'innovation semblent être des piliers de l'achat international, bien que l'ordre d'importance diffère selon les études.

### **1.1.2. Présentation des résultats de l'ACM**

La matrice des corrélations des motivations à l'importation révèle l'existence d'une relation entre l'indisponibilité des produits sur le marché national et la motivation des entreprises à importer des produits leur permettant de se conformer aux standards internationaux ( $R=0,715$ ). D'autres relations significatives méritent d'être soulignées : les entreprises qui recourent à l'importation des produits/matières premières/savoir-faire leur permettant de s'aligner sur les normes et standards internationaux cherchent également à satisfaire les exigences des clients ( $R=0,540$ ) et trouvent que les produits disponibles sur le marché algérien ne sont pas de qualité ( $R=0,585$ ). Les entreprises qui cherchent/ s'efforcent à répondre aux exigences des clients étrangers sont également celles qui importent des produits/matières premières/équipements innovants ( $R=0,837$ ).

Ces résultats montrent que les entreprises algériennes dépendent des marchés étrangers et que l'internationalisation en amont est déterminante pour les autres étapes en aval de ce processus. Notre étude révèle aussi l'incapacité du marché algérien à fournir les composants ou produits conformes aux normes internationales qui permettent aux entreprises de réduire leur dépendance vis-à-vis des marchés étrangers, et d'affronter au mieux la concurrence en développant des avantages compétitifs axés sur un meilleur rapport qualité/prix.

Les résultats de l'analyse factorielle font ressortir deux dimensions qui expliquent 46% de la variance. Le tableau récapitulatif du modèle indique que la valeur propre de chacune des dimensions est supérieure à 1.

**Tableau 41: Récapitulatif des modèles**

| Dimension | Alpha de Cronbach | Variance représentée  |
|-----------|-------------------|-----------------------|
|           |                   | Total (Valeur propre) |
| 1         | ,798              | 3,165                 |
| 2         | ,373              | 1,470                 |
| Total     | ,915 <sup>a</sup> | 4,636                 |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS

Ainsi, la matrice des composantes indique que les motivations MOTI\_IMP3, MOTI\_IMP4, MOTI\_IMP5 et la MOTI\_IMP1 sont positivement reliées à la dimension 1, de même que, dans une moindre mesure, la motivation MOTI\_IMP2.

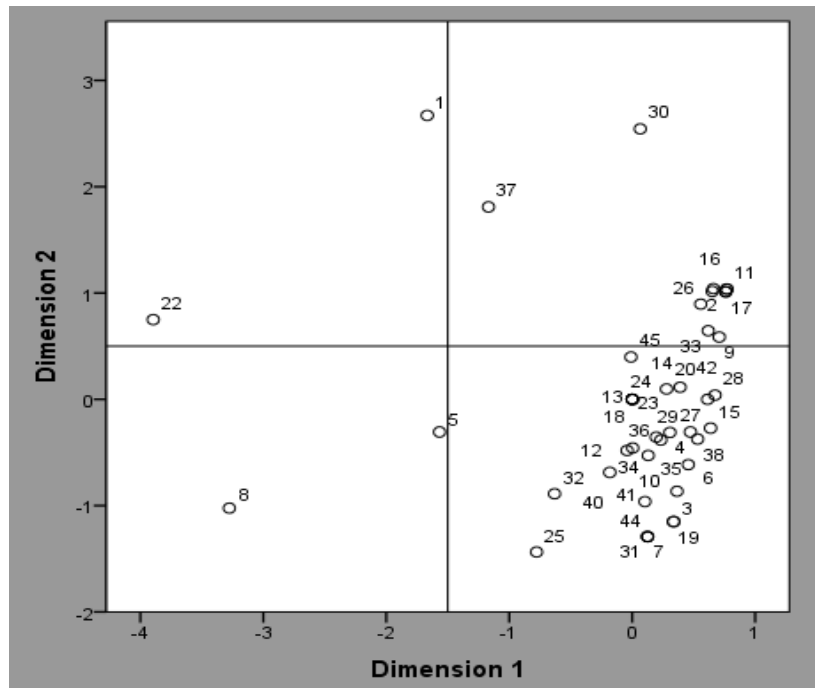
**Tableau 42 : La matrice de chargements des composantes**

|           | Dimension |       |
|-----------|-----------|-------|
|           | 1         | 2     |
| MOTI_IMP1 | 0,744     |       |
| MOTI_IMP2 | 0,543     | -0,58 |
| MOTI_IMP3 | 0,831     |       |
| MOTI_IMP4 | 0,860     |       |
| MOTI_IMP5 | 0,825     |       |
| MOTI_IMP6 |           | 0,578 |
| MOTI_IMP7 |           | 0,775 |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS

Les motivations MOTI\_IMP6, MOTI\_IMP7 sont positivement corrélées à la dimension 2. En revanche, la motivation MOTI\_IMP2 est négativement corrélée à cet axe. Cela indique que, certaines entreprises pour qui les items 6 et 7 sont importants, l'item 2 n'est pas perçu comme tel.

**Figure 23 : Représentation graphique des observations dans l'analyse factorielle**



Source : établie à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS

Nous observons d'après la figure 23, une concentration de la majorité des entreprises qui sont davantage motivées par les facteurs bien représentés sur la dimension 1.

Les items 6 et 7 qui forment essentiellement la deuxième dimension ne sont perçus importants que par quelques entreprises de notre échantillon. En effet, pour la majeure partie d'entre elles, ces motivations ne sont que peu ou pas du tout importantes. Ces dernières relèvent principalement de la volonté des entreprises de bénéficier de certains avantages à l'importation et de réduire leur dépendance à l'égard des fournisseurs algériens.

### 1.1.3. Analyse typologique

Ce type d'analyse vise à regrouper les entreprises en un nombre de classes fixé au départ et dans notre cas, nous en avons déterminé deux. L'objectif étant d'affecter chacune des entreprises à la classe qui la représente le plus et ce, en fonction des motivations perçues à l'importation. C'est d'ailleurs la lecture des centres de classes finaux qui nous permettra de donner une signification aux différents groupes déterminés.

Afin d'appliquer cette méthode, nous avons procédé à l'élimination de l'entreprise 5, afin d'obtenir un taux de représentation de 10% par classe.

**Le nombre d'observations dans chaque cluster**

|          |   |        |
|----------|---|--------|
| Cluster  | 1 | 10,000 |
|          | 2 | 29,000 |
| Valide   |   | 39,000 |
| Manquant |   | 5,000  |

Les résultats montrent que chacune des classes représente 10% ou plus des entreprises interrogées, nous pouvons donc poursuivre notre analyse.

**Tableau 43 : ANOVA des items les plus significatifs**

|           | Cluster     |     | Erreur      |     | F             | Sig. |
|-----------|-------------|-----|-------------|-----|---------------|------|
|           | Carré moyen | ddl | Carré moyen | ddl |               |      |
| MOTI_IMP1 | 6,256       | 1   | ,963        | 37  | 6,495         | ,015 |
| MOTI_IMP2 | 11,715      | 1   | ,620        | 37  | 18,885        | ,000 |
| MOTI_IMP3 | 15,081      | 1   | ,538        | 37  | 28,050        | ,000 |
| MOTI_IMP4 | 20,541      | 1   | ,353        | 37  | <b>58,248</b> | ,000 |
| MOTI_IMP5 | 27,137      | 1   | ,773        | 37  | <b>35,098</b> | ,000 |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

A partir du tableau ANOVA, nous observons que la valeur de F permet d'identifier les motivations qui sont les plus utiles pour la détermination de ces classes, il s'agit de trois motivations à l'importation suivantes : les produits et intrants importés répondent aux exigences des clients étrangers (MOTI\_IMP4), les produits (ou équipements) importés sont innovants (MOTI\_IMP5), les produits importés (ou le savoir-faire) permettent à l'entreprise de s'aligner sur les standards internationaux (MOTI\_IMP3). Toutefois, la valeur de F la plus élevée est représentée par la motivation (MOTI\_IMP4). Elle est donc la variable la plus discriminante.

Afin de caractériser les classes déterminées, nous recourons à la lecture des centres des classes finaux.

**Tableau 44 : Les centres de clusters finaux**

|           | Cluster |   |
|-----------|---------|---|
|           | 1       | 2 |
| MOTI_IMP1 | 3       | 4 |
| MOTI_IMP2 | 2       | 4 |
| MOTI_IMP3 | 2       | 4 |
| MOTI_IMP4 | 2       | 4 |
| MOTI_IMP5 | 1       | 3 |

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Ces résultats montrent que le cluster 2 contenant un nombre d'observation plus important est constitué par des entreprises qui s'internationalisent en amont, car elles perçoivent les trois facteurs cités précédemment comme très importants ou importants dans leur décision d'approvisionnement sur les marchés étrangers. Quant au cluster 1, il est davantage représenté par les entreprises qui ne sont pas sensibles à ces motivations et considèrent que ces facteurs ne sont que peu importants dans leur décision d'importation.

## 1.2. Analyse des résultats relatifs aux contraintes liées à l'importation

En premier lieu, nous présenterons le classement des contraintes perçues par les entreprises de l'échantillon. Ensuite, nous exposerons les résultats issus de l'analyse factorielle et enfin sera effectuée l'analyse typologique.

### 1.2.1. Classement des contraintes perçues à l'importation

S'agissant des contraintes à l'importation, les statistiques de fiabilité établies lors de notre étude révèlent un Alpha de Cronbach de 0,512 pour 4 items. Ce résultat peut être expliqué par le nombre réduit d'items introduits.

#### Les statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,512             | 4                 |

Il faut également noter que l'étape d'importation ne concerne que **40** entreprises de notre échantillon.

Les résultats du classement des contraintes perçues par les répondants, selon leur degré d'importance, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 45 : Classement des contraintes à l'importation perçues par les entreprises enquêtées**

| Code      | Contraintes à l'importation   | Moyenne | Pourcentage de réponses « très importante » ou « importante » |
|-----------|---|---------|---|
| CONT_IMP3 | Le taux de change est défavorable.  | 3,30    | 65%   |
| CONT_IMP2 | Les procédures administratives sont multiples et lentes.  | 3,10    | 50%   |
| CONT_IMP1 | Il est difficile d'accéder aux financements.  | 3,03    | 50%   |
| CONT_IMP4 | Votre personnel n'a pas les capacités requises pour maîtriser les équipements/technologie importés. | 2,08    | 20%   |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Le facteur contraignant majeur perçu à l'importation est le taux de change jugé défavorable par les entreprises répondantes. En effet, 65% d'entre elles le considèrent comme la contrainte la plus importante en matière d'approvisionnement sur les marchés étrangers. A ce sujet, Ghymn *et al.*, (1999) ont constaté que les fluctuations de la monnaie et les conditions de paiement sont des problèmes majeurs auxquels sont confrontées les entreprises dans leurs opérations d'importation.

Les lenteurs administratives inhérentes à ces opérations sont également jugées contraignantes (50%). Certains produits peuvent être soumis à des restrictions en termes de quantité, ou des quotas peuvent être imposés par les gouvernements (Ebert-Walkens, 2013). C'est le cas des entreprises algériennes qui activent dans le domaine de l'agroalimentaire. Vient ensuite la difficulté d'accès aux financements (50%), qui concerne notamment les PME. En ce sens, St Pierre et Perrault (2009, p. 18) suggèrent que « *la taille peut agir comme frein à l'internationalisation* » et aura alors une influence sur les choix concernant son processus d'importation.

Cependant, le manque d'expertise en matière de maîtrise d'équipements ou de technologie importés ne semble pas être une contrainte importante et ce, pour 62,5% des répondants.



La représentation graphique des entreprises en fonction des perceptions des contraintes à l'importation, montre qu'il y a plus d'entreprises qui perçoivent le taux de change défavorable, les contraintes administratives et la difficulté d'accéder aux financements simultanément comme des facteurs importants ou très importants entravant les opérations d'importation (partie droite du graphique). Ce n'est pas le cas des entreprises qui sont positionnées sur la partie gauche.

De plus, d'après ce graphique, seules deux entreprises de notre échantillon (partie haute de l'axe 2) considèrent le manque des capacités requises pour maîtriser les équipements/technologie importés, comme une contrainte importante rencontrée à l'importation.

### 1.2.3. Analyse typologique

Cette analyse nous permettra de regrouper les entreprises de notre échantillon en deux classes. Chaque entreprise sera affectée à celle qui la représente le plus et ce, en fonction des contraintes perçues à l'importation.

#### Le nombre d'observations dans chaque cluster

|          |   |        |
|----------|---|--------|
| Cluster  | 1 | 29,000 |
|          | 2 | 11,000 |
| Valide   |   | 40,000 |
| Manquant |   | 5,000  |

Les résultats montrent que chacun des clusters représente plus de 10% des répondants, nous pouvons donc poursuivre notre analyse.

**Tableau 47 : ANOVA des items les plus significatifs**

|          | Cluster     |     | Erreur      |     | F             | Sig. |
|----------|-------------|-----|-------------|-----|---------------|------|
|          | Carré moyen | ddl | Carré moyen | ddl |               |      |
| CON_IMP1 | 29,257      | 1   | ,624        | 38  | <b>46,875</b> | ,000 |
| CON_IMP2 | 10,384      | 1   | 1,085       | 38  | 9,573         | ,004 |
| CON-IMP3 | 6,682       | 1   | 1,045       | 38  | 6,393         | ,016 |
| CON_IMP4 | 14,693      | 1   | 1,055       | 38  | 13,930        | ,001 |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Le tableau de l'ANOVA fait ressortir que le premier item (CON\_IMP1) est très significatif, et la valeur élevée de F indique que cette contrainte est la plus discriminante dans la constitution des deux clusters.

Pour donner une signification et caractériser les deux groupes déterminés, nous recourons à la lecture des centres de classes finaux.

**Tableau 48 : Les centres de clusters finaux**

|          | Cluster |   |
|----------|---------|---|
|          | 1       | 2 |
| CON_IMP1 | 4       | 2 |
| CON_IMP2 | 3       | 2 |
| CON-IMP3 | 4       | 3 |
| CON_IMP4 | 2       | 1 |

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Ces résultats montrent que le cluster 1 qui comprend 29 répondants représente les entreprises qui souffrent de la difficulté d'accéder aux financements pour importer des matières premières, des intrants, des équipements et des technologies. D'ailleurs ce groupe, d'entreprises perçoit cette difficulté comme une contrainte très importante ou importante à l'importation.

A l'inverse, pour les entreprises constituées par le cluster 2, cette contrainte n'est que peu ou pas du tout importante à l'importation.

## **2. Identification et étude des motivations et contraintes de l'internationalisation à travers l'exportation**

Il convient de préciser que la littérature sur les stimuli à l'internationalisation dans les pays en développement demeure relativement pauvre.

En se référant aux travaux de Leonidou (1998) portant sur les motivations à l'export et leur catégorisation, nous allons classer les stimuli à l'export en fonction de leur degré d'importance tels qu'ils sont perçus par les entreprises de notre échantillon. Nous mentionnerons également leur caractère proactif ou réactif en suivant la catégorisation faite par Leonidou *et al.*, (2007). Dans ce même point, nous procéderons à la réalisation de l'analyse de la variance et à l'analyse typologique des entreprises.

Avant de passer à l'étude des motivations et contraintes inhérentes à cette étape, nous présenterons et analyserons en premier lieu les résultats relatifs aux facteurs de succès à l'international perçus par les entreprises interrogées.

### 2.1. Les facteurs clés à l'international perçus par les entreprises interrogées

Nous avons demandé aux entreprises de notre échantillon d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord avec les propositions formulées à partir de la littérature.

#### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| 0,643             | 6                 |

Les statistiques de fiabilité révèlent un Alpha de Cronbach de 0,643 pour 6 items. Cela démontre la cohérence interne de l'échelle de mesure utilisée dans notre étude.

**Tableau 49 : Le classement des facteurs clés selon le degré d'accord ou de désaccord des répondants**

| Code  | Facteurs clés à l'international  | Moyenne | Pourcentage de réponses « tout à fait d'accord » ou « d'accord » |
|-------|--|---------|--|
| FACT1 | Votre développement à l'international est lié à la motivation du dirigeant et/ou de l'équipe dirigeante.   | 3,57    | 66,7%  |
| FACT2 | L'expérience internationale du dirigeant ou de l'un des membres de l'équipe dirigeante est à l'initiative de développement d'une activité sur les marchés étrangers. | 3,53    | 62,2%  |
| FACT3 | Les bonnes relations professionnelles, amicales que vous entretenez avec vos partenaires ont contribué au développement de vos activités à l'international.          | 3,33    | 57,8%  |
| FACT4 | Votre capacité à prendre et à gérer les risques liés à la pénétration des marchés étrangers vous a permis de vous développer hors le marché algérien.                | 3,33    | 48,9%  |
| FACT5 | Vos efforts en innovation ont permis votre développement international.  | 3,29    | 46,7%  |
| FACT6 | Votre capacité à impliquer vos collaborateurs dans votre activité internationale a renforcé leur motivation et leur participation à cette démarche.                  | 3,11    | 44,4%  |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Le tableau des facteurs clés à l'international montre que la réussite de l'entreprise sur les marchés étrangers est conditionnée par plusieurs facteurs déterminants, et qui sont endogènes à l'entreprise. Ces derniers contribuent fortement à la performance de l'entreprise à l'international. Les trois premiers facteurs clés les plus importants perçus par les entreprises de notre échantillon, sont liés à la motivation du dirigeant ou les membres de l'équipe dirigeante (66,7%), l'expérience internationale du dirigeant ou de l'un des membres de l'équipe dirigeante (62,2%) et les capacités réticulaires que l'entreprise développe et entretient avec ses partenaires, ou liens personnels amicaux qu'elle exploite dans son développement international (57,8%).

Il est important de souligner que l'expérience du dirigeant ou des membres de l'équipe dirigeante et leurs connaissances acquises jouent un rôle important dans leur internationalisation. En ce sens, l'expérience antérieure et les connaissances accumulées au fil des ans par le dirigeant ou l'équipe dirigeante est un antécédent significatif de l'internationalisation. Aussi, l'expérience internationale permet de limiter, voire d'éliminer, un certain nombre de risques liés à l'international (Bigler et Nyffeler, 2006) et de développer la capacité à identifier et à tirer pleinement avantage des opportunités d'affaires sur les marchés internationaux.

Certaines entreprises de notre échantillon (48,9%) considèrent également la capacité du dirigeant ou de l'équipe dirigeante à prendre et à gérer les risques comme une source de succès sur les marchés étrangers.

Les éléments susmentionnés confirment que la motivation du dirigeant et sa capacité à prendre et à gérer les risques liés à l'internationalisation, sont des facteurs déterminants de la performance de l'entreprise sur les marchés étrangers (Ogbuehi et Longfellow, 1994, cités par Bayad, 1997).

Les efforts en innovation et la participation des collaborateurs au projet de l'internationalisation sont aussi des facteurs de succès pour respectivement 46,7% et 44,4% des répondants.

La matrice des corrélations ne fait ressortir que des relations au niveau modeste. Les entreprises qui considèrent la capacité à prendre et à gérer les risques liés à la pénétration des marchés étrangers comme un facteur déterminant de l'internationalisation, déclarent que

l'implication des collaborateurs dans l'activité internationale renforce leur motivation et leur participation à cette démarche ( $R=0,677$ ). L'engagement sur les marchés étrangers est une décision cruciale et risquée, c'est pourquoi le succès exige la coordination des actions à plusieurs niveaux. D'ailleurs l'une des compétences génériques des dirigeants est la gestion des interactions, qui consiste à impliquer les collaborateurs dans le processus d'internationalisation (Cockerill, Hunt et Schroder, 1995, cités par Leconte et Forgues, 2000). Aussi, il existe une relation significative entre deux déterminants à l'international : la motivation du dirigeant ou de l'équipe dirigeante et les capacités réticulaires de l'entreprise ( $R= 0,506$ ).

## **2.2. Analyse des résultats relatifs aux motivations/stimuli perçus à l'exportation**

Nous présenterons d'abord le classement des motivations en se référant aux travaux de Leonidou (1998). Puis, nous exposerons les résultats issus de l'analyse factorielle et ceux de l'analyse typologique.

### **2.2.1. Classement des stimuli perçus à l'export**

Concernant les motivations à l'exportation, les statistiques de fiabilité révèlent un alpha de Cronbach de 0,744 pour 19 items. Cela montre la cohérence interne entre les items et la fiabilité de l'échelle utilisée dans notre étude.

| <b>Les statistiques de fiabilité</b> |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| <b>Alpha de Cronbach</b>             | <b>Nombre d'éléments</b> |
| <b>0,744</b>                         | <b>19</b>                |

Dans le tableau ci-dessous seront classés les facteurs qui stimulent la décision d'exporter des entreprises de notre échantillon, en fonction de leur degré d'importance.

**Tableau 50 : Classement des stimuli à l'export perçus par les répondants**

| Code       | Stimuli et leur nature proactive ou réactive  | Moyenne | Pourcentage de réponses « très importante » ou « importante » | Rang      | Rang selon Leonidou (1998) |
|------------|---|---------|---|-----------|----------------------------|
| MOTI_EXP1  | Intérêt particulier du dirigeant pour l'exportation. (P)                                    | 3,89    | 93,3%   | <b>1</b>  | 3                          |
| MOTI_EXP11 | Saisir de nouvelles opportunités d'affaires sur un marché étranger. (P)                     | 3,67    | 77,8%   | <b>2</b>  | 4                          |
| MOTI_EXP7  | Accroître le degré de notoriété de l'entreprise. (P)  | 3,51    | 64,4%   | <b>3</b>  | –                          |
| MOTI_EXP10 | Besoin d'accélérer la croissance de votre entreprise. (P)                                   | 3,49    | 62,2%   | <b>4</b>  | 2                          |
| MOTI_EXP5  | Améliorer le système de management de l'entreprise. (P)                                     | 3,44    | 57,8%   | <b>5</b>  | –                          |
| MOTI_EXP18 | Possession d'un avantage compétitif particulier. (P)  | 3,40    | 64,4%   | <b>6</b>  | 6                          |
| MOTI_EXP2  | Accroissement du chiffre d'affaires/profit. (P)   | 3,36    | 51,1%   | <b>7</b>  | 1                          |
| MOTI_EXP3  | L'expérience internationale du dirigeant. (P)   | 3,24    | 55,6%   | <b>8</b>  | 3                          |
| MOTI_EXP6  | Développer de nouveaux produits et services. (P)  | 3,18    | 51,1%   | <b>9</b>  | –                          |
| MOTI_EXP14 | Diversifier les marchés et répartir les risques. (R)  | 3,18    | 48,9%   | <b>10</b> | 7                          |
| MOTI_EXP13 | Apprendre à opérer sur des marchés différents du marché domestique. (P)                     | 3,16    | 48,9%   | <b>11</b> | –                          |
| MOTI_EXP19 | Volonté de bénéficier des programmes d'appui à l'export. (P)                                | 3,07    | 44,4%   | <b>12</b> | 16                         |
| MOTI_EXP17 | Disponibilité/Possession des informations claires et exclusives sur le marché étranger. (P) | 3,04    | 44,4%   | <b>13</b> | 8                          |
| MOTI_EXP4  | Répondre à la demande d'un client non sollicitée. (R)                                       | 2,89    | 37,8%   | <b>14</b> | 15                         |
| MOTI_EXP8  | Écouler un surplus de production. (R)   | 2,76    | 37,8%   | <b>15</b> | –                          |
| MOTI_EXP16 | Le taux de change est favorable. (R)  | 2,67    | 40%   | <b>16</b> | 12                         |
| MOTI_EXP9  | Existence d'une capacité de production inexploitée. (R)                                     | 2,64    | 33,3%   | <b>17</b> | 11                         |
| MOTI_EXP15 | Volonté d'adopter le même comportement que les concurrents domestiques (qui exportent). (R) | 2,29    | 26,7%   | <b>18</b> | 17                         |
| MOTI_EXP12 | Éviter la rude concurrence sur le marché algérien. (R)                                      | 2,20    | 26,7%   | <b>19</b> | 14                         |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Nos résultats dégagent onze stimuli proactifs qui influencent le plus la décision d'exporter des entreprises enquêtées. Contrairement aux résultats de Leonidou, c'est l'intérêt particulier accordé par le dirigeant pour l'activité de l'exportation qui est perçu comme le

premier facteur le plus influent et qui attire le plus les entreprises à exporter (93,3%), et non pas l'augmentation des ventes (chiffre d'affaires) et du profit. Vient ensuite au 2<sup>ème</sup> rang la volonté de saisir de nouvelles opportunités d'affaires sur les marchés étrangers. Et aux 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup> et 6<sup>ème</sup> rangs nous trouvons les motivations suivantes : accroître le degré de notoriété de l'entreprise, le besoin d'accélérer sa croissance, sa volonté à améliorer son système de management et l'avantage compétitif dont elle dispose. Pour la majorité des entreprises, cet avantage est lié à la qualité ou au meilleur rapport qualité/prix de leur produit.

A la 7<sup>ème</sup> place, nous trouvons la motivation de l'entreprise à accroître son chiffre d'affaires/profit grâce aux exportations. Cela vient confirmer que la réalisation du profit/bénéfice à court terme n'est pas le principal motif des dirigeants pour exporter. Cela a été démontré par les travaux de Bilkey (1978).

Ces stimuli internes sont liés aux objectifs de croissance de l'entreprise dans un environnement donné (Gibiat, 1994). A ce propos, Cavusgil et Zou (1994) puis Styles (1998) ont recensé plusieurs types d'objectifs stratégiques poursuivis à l'exportation : augmenter le volume et la rentabilité des ventes, améliorer la compétitivité, affirmer une présence sur les marchés, accroître la notoriété et renforcer l'image de l'entreprise sur les marchés étrangers.

Au 9<sup>ème</sup> rang des stimuli, nous trouvons la volonté de l'entreprise à développer de nouveaux produits et services destinés aux marchés étrangers. Ce facteur est également considéré comme un stimulus interne proactif à l'export.

Vient ensuite un facteur qui relève d'une attitude réactive de l'entreprise à savoir, sa volonté de diversifier ses marchés en cherchant à réduire sa dépendance à l'égard du marché algérien. Ce résultat n'est pas loin de celui de Leonidou (1998), ce stimulus est considéré comme l'un des facteurs de motivations les plus importants à l'export selon l'auteur (7<sup>ème</sup> rang du classement).

Ils sont également cités d'autres stimuli proactifs d'origine interne et externe : apprendre à opérer sur des marchés différents du marché domestique, la volonté de bénéficier des programmes d'appui à l'export et la possession des informations claires et exclusives sur les marchés étrangers. Ces deux derniers facteurs révèlent l'importance des politiques publiques en matière de soutien à l'internationalisation des entreprises.

Les facteurs les moins importants relèvent de l'attitude réactive au sens de Leonidou *et al.*, (2007), ils sont représentés dans l'ordre suivant : la réponse à la demande d'un client étranger non sollicitée, la nécessité d'écouler un surplus de production, le taux de change favorable à l'étranger, l'existence d'une capacité de production inexploitée, la volonté d'adopter le même comportement que les concurrents domestiques et l'évitement de la pression concurrentielle sur le marché algérien.

Cette partie portant sur les motivations confirme la première hypothèse de notre recherche qui suppose que *l'internationalisation des entreprises algériennes est motivée par différents facteurs*.

### **2.2.2. Présentation des résultats de l'ACM**

La méthode de l'ACM révèle certaines corrélations significatives entre les motivations à l'exportation perçues par les entreprises de notre échantillon.

Nous dégageons à partir de la matrice de corrélations les relations significatives qui existent entre les stimuli relevant du comportement proactif des entreprises au sens de Leonidou *et al.*, (2007). La volonté de l'entreprise de saisir les opportunités d'affaires sur les marchés étrangers est associée au besoin d'accélérer la croissance de celle-ci ( $R=0,572$ ).

L'intérêt accordé par les dirigeants pour l'exportation est parfaitement corrélé à la volonté de l'entreprise d'améliorer son système de management ( $R=1$ ) et fortement associé à son désir d'accroître le chiffre d'affaires/profit grâce aux exportations ( $R= 0,999$ ). Aussi, il existe une relation significative entre cet intérêt, la volonté de saisir les opportunités d'affaires sur les marchés étrangers ( $R= 0,697$ ) et le besoin d'accélérer la croissance de l'entreprise ( $R=0,681$ ).

Nous observons en outre que l'accroissement du chiffre d'affaires/profit grâce à l'exportation est associé à la volonté de l'entreprise d'améliorer son système de management ( $R=0, 999$ ), au besoin d'accélérer la croissance de l'entreprise ( $R=0, 699$ ) et à la volonté de saisir des opportunités d'affaires à l'étranger ( $R=0, 694$ ).

Les dirigeants d'entreprises ayant cumulé une expérience internationale sont ceux qui saisissent des opportunités qui se présentent à l'international ( $R=0,722$ ) et profitent du taux de change favorable à l'exportation ( $R=0, 582$ ).

Les entreprises qui ambitionnent d'améliorer leur système de management cherchent à accélérer leur croissance ( $R=0,682$ ) et saisissent les opportunités d'affaires qu'elles identifient sur les marchés étrangers ( $R=0,697$ ).

Les entreprises qui sont motivées par le développement et l'exportation de nouveaux produits et services sont celles qui cherchent à accumuler des connaissances à l'international, en opérant sur des marchés différents du marché algérien ( $R=0,540$ ). Ce stimulus est important dans la mesure où l'internationalisation est un processus qui se caractérise par la récursivité. A ce propos, Avenier (1999, p.3) avance qu'un : « processus récursif est un processus dont le résultat à un instant donné est un ingrédient majeur du fonctionnement de ce processus ». L'apprentissage que l'entreprise acquiert sur les marchés étrangers est un élément essentiel dans le fonctionnement et l'avancement de son processus du développement international.

Toujours en matière de stimuli qui relèvent d'une attitude proactive des entreprises interrogées, la matrice des corrélations révèle l'existence d'une relation significative entre la volonté de l'entreprise à accumuler des connaissances à l'international et la possession des informations claires et exclusives sur un marché étranger ( $R=0,615$ ).

Enfin, les entreprises qui possèdent un avantage compétitif particulier (qualité, prix ou un meilleur rapport qualité/prix) sont également celles qui cherchent à bénéficier des programmes d'appui à l'export offerts par les pouvoirs publics algériens ( $R=0,508$ ), leur permettant de valoriser cet avantage sur les marchés étrangers.

En ce qui concerne les stimuli à l'exportation à caractère réactif au sens de Leonidou *et al.*, (2007), l'analyse factorielle fait ressortir que les entreprises qui adoptent le même comportement que leurs concurrents exportateurs sont également celles qui cherchent à valoriser leurs capacités de production inexploitées ( $R=0,670$ ).

Nous observons aussi, une corrélation entre la volonté de l'entreprise d'éviter la pression concurrentielle sur le marché algérien et sa volonté d'adopter le même comportement que ses concurrents domestiques à l'export ( $R=0,540$ ).

En consultant le récapitulatif des modèles, nous observons que 90 % de la variance totale est expliqué par deux composantes, à raison de 65 % par la première dimension et

d'environ 25 % par la deuxième. Cela explique que l'information utile relative à la variable étudiée est suffisamment restituée par ces deux dimensions.

**Tableau 51 : Récapitulatif des modèles**

| Dimension | Alpha de Cronbach | Variance représentée  |
|-----------|-------------------|-----------------------|
|           |                   | Total (Valeur propre) |
| 1         | ,894              | 6,538                 |
| 2         | ,632              | 2,495                 |
| Total     | ,939 <sup>a</sup> | 9,033                 |

**Tableau 52 : Matrice de chargements des composantes**

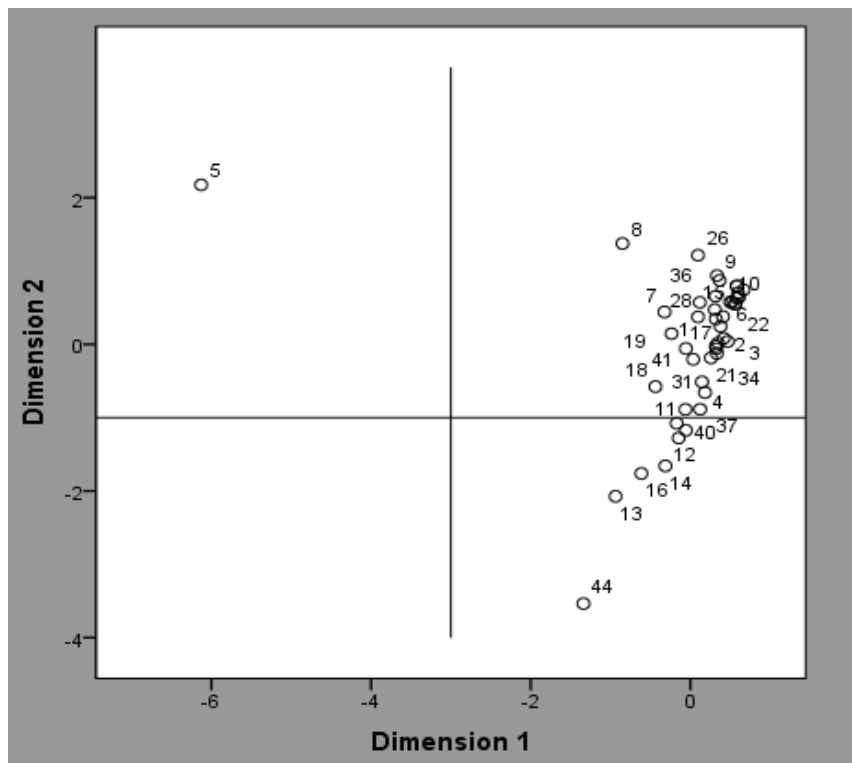
|            | Dimension   |      |
|------------|-------------|------|
|            | 1           | 2    |
| MOTI_EXP1  | <b>,923</b> |      |
| MOTI_EXP2  | <b>,921</b> |      |
| MOTI_EXP3  | ,553        |      |
| MOTI_EXP5  | <b>,923</b> |      |
| MOTI_EXP6  | ,604        |      |
| MOTI_EXP8  |             | ,548 |
| MOTI_EXP10 | ,695        |      |
| MOTI_EXP11 | ,754        |      |
| MOTI_EXP12 |             | ,595 |
| MOTI-EXP13 | ,610        |      |
| MOTI_EXP16 | ,520        |      |
| MOTI_EXP17 | ,642        |      |

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

La matrice ci-dessus indique que les motivations MOTI\_EXP1, MOTI\_EXP5 et MOTI\_EXP2 sont positivement et fortement reliées à la dimension 1, de même que, dans une moindre mesure, les motivations MOTI\_EXP11, MOTI\_EXP10, MOTI\_EXP17, MOTI\_EXP13. Les motivations MOTI\_EXP8, MOTI\_EXP12 sont positivement corrélées à la dimension 2. Nous pouvons expliquer ces deux dimensions comme suit : la dimension 1 est représentée par les motivations qui relèvent des attitudes proactives à l'export. Tandis que la dimension 2 relève essentiellement de l'attitude réactive à l'exportation.

Il faut noter que les items qui ne sont pas bien représentés sur ces deux dimensions<sup>25</sup> ne sont pas repris, il s'agit des motivations à l'export suivantes : MOTI\_EXP4, MOTI\_EXP7, MOTI\_EXP9, MOTI\_EXP14, MOTI\_EXP15, MOTI\_EXP18 et MOTI\_EXP19. Il est donc probable qu'elles soient fortement reliées à une troisième dimension si nous l'avions demandée.

**Figure 25: Représentation graphique des observations dans l'analyse factorielle**



Source : établie à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

La représentation graphique des entreprises en fonction des perceptions des motivations à l'exportation montre que, la quasi-totalité de celles-ci perçoit les stimuli qui forment la première dimension comme des facteurs importants à l'export. Ces derniers concernent essentiellement l'intérêt et l'expérience du dirigeant ainsi que le besoin de réaliser des objectifs stratégiques et d'accélérer la croissance de l'entreprise.

A l'inverse, le graphique fait ressortir que seule une entreprise de l'échantillon ne suit pas cette tendance de réponse. Elle s'oppose aux entreprises précédentes par le fait qu'elle n'est pas sensible aux motivations qui forment la première dimension. En effet, cette entreprise cherche plutôt à augmenter sa notoriété sur le marché étranger.

<sup>25</sup> Nous avons gardé, dans la matrice, les items ayant influencé le plus la constitution des axes et éliminé ceux dont la contribution est faible.

En outre, la figure 25 fait apparaître une certaine concentration des entreprises qui perçoivent comme importants les stimuli réactifs suivants : la volonté d'écouler le surplus de production et d'échapper à la pression concurrentielle sur le marché national. Toutefois, pour d'autres entreprises, ces motivations ne sont que peu ou pas du tout importantes.

Il convient de souligner que les entreprises dont la décision d'exporter est motivée par les facteurs réactifs cités précédemment, sont susceptibles d'en faire de cette activité un choix stratégique, puisqu'elles se montrent ambitieuses de réaliser des objectifs de croissance et d'acquérir des connaissances sur les marchés étrangers.

Afin de voir s'il existe des différences significatives entre les entreprises de notre échantillon, quant à la perception des motivations et des contraintes, nous avons effectué l'analyse de la variance (ANOVA).

Bien que l'analyse ne montre des différences qu'à un niveau très modeste entre les entreprises de notre échantillon, néanmoins, elle indique que certains résultats sont significatifs au seuil de 0,05.

Les statistiques ANOVA renseignent que la perception des motivations à l'export n'est pas impactée par la taille de l'entreprise, il n'y a donc pas de différences significatives dans la perception des stimuli entre les grandes, les PME et les très petites entreprises. Toutefois, il faut noter que les grandes entreprises réagissent plus au comportement de leurs concurrents ( $F=3.246$  ;  $p=0.031$ ) ayant débuté leur exportation, contrairement aux PME qui ne sont pas influencées par ce stimulus.

**Tableau 53 : ANOVA : motivation-type d'entreprise (taille)**

| ANOVA        |                  |     |             |       |       |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------|
| MOTI_EXP15   |                  |     |             |       |       |
|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.  |
| Intergroupes | 12,75            | 3   | 4,25        | 3,246 | 0,031 |
| Intragroupes | 54,989           | 42  | 1,309       |       |       |
| Total        | 67,739           | 45  |             |       |       |

La différence moyenne est significative au niveau 0.05

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Ce résultat peut être expliqué par le fait que les grandes entreprises ont acquis une certaine position sur le marché local et disposent des capacités et ressources plus importantes

que les PME. Elles prêtent plus attention aux choix des concurrents et tentent d'imiter leurs comportements. Et lorsqu'un concurrent commence à exporter, l'entreprise se trouve dans une situation désavantageuse, car ce dernier peut tirer des avantages liés à la croissance et à l'amélioration des capacités de gestion, ce qui renforce sa position sur le marché local. Par ailleurs, cette attitude réactive peut conduire l'entreprise à arrêter ses exportations, notamment si la préparation n'est pas suffisante (Czinkota et Ronkainen 2006, cités par Leonidou *et al.*, 2007).

En outre, l'analyse des stimuli révèle que contrairement aux entreprises publiques, celles privées sont sensibles aux trois stimuli suivants : l'intérêt du dirigeant porté à l'exportation ( $F=12.716$  ;  $p=0.001$ ), le besoin d'accélérer la croissance de l'entreprise ( $F=4,561$  ;  $p=0.038$ ) et la volonté de diversifier les marchés et répartir les risques ( $F= 8,980$  ;  $p=0.004$ ).

**Tableau 54 : ANOVA : motivations et nature de l'entreprise**

| ANOVA      |              |                  |     |             |      |       |
|------------|--------------|------------------|-----|-------------|------|-------|
|            |              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F    | Sig.  |
| MOTI_EXP1  | Intergroupes | 2,515            | 1   | 2,515       | 12,7 | 0,001 |
|            | Intragroupes | 8,702            | 44  | 0,198       |      |       |
|            | Total        | 11,217           | 45  |             |      |       |
| MOTI_EXP10 | Intergroupes | 2,581            | 1   | 2,581       | 4,56 | 0,038 |
|            | Intragroupes | 24,898           | 44  | 0,566       |      |       |
|            | Total        | 27,478           | 45  |             |      |       |
| MOTI_EXP14 | Intergroupes | 7,447            | 1   | 7,447       | 8,98 | 0,004 |
|            | Intragroupes | 36,488           | 44  | 0,829       |      |       |
|            | Total        | 43,935           | 45  |             |      |       |

La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

**Source** : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Une observation intéressante peut être relevée de ces résultats, les dirigeants d'entreprises privées considèrent l'exportation comme une voie pour se développer, exploiter des opportunités d'affaires à l'international, améliorer leur compétitivité et réduire leur dépendance à l'égard du marché local. A ce sujet, Gibiat (1994) souligne que l'intérêt du dirigeant est identifié comme l'une des principales étapes du processus de décision de l'exportation. Il profite d'ailleurs de son expérience, sa formation pour agir ou réagir au contexte d'affaires dans lequel il évolue. Ce n'est pas le cas des entreprises publiques dont les décisions stratégiques telles que l'internationalisation relèvent plutôt de la tutelle que des

dirigeants ou gestionnaires, raison pour laquelle, le besoin de se maintenir sur le marché ou de se développer à travers l'exportation n'est pas perçu comme important.

S'ajoute à cela, le fait que les entreprises publiques de par leur statut, bénéficient des fonds publics en cas de difficultés et peuvent être sauvées si elles sont menacées de faillite (Chang, 2007). D'ailleurs, les pouvoirs publics algériens procèdent régulièrement à un apurement des comptes des entreprises publiques (Labaronne, 2013, p.46).

Aussi, l'analyse des motivations montre que les entreprises qui commencent plus tôt l'activité d'exportation, contrairement à celles qui mettent plus de temps, sont particulièrement influencées par les stimuli suivants : un intérêt particulier accordé par le dirigeant à l'exportation ( $F= 7.440$  ;  $p=0.000$ ), besoin de s'accroître à travers l'exportation ( $F=4.561$  ;  $p=0.038$ ) et la volonté/capacité de l'entreprise à développer de nouveaux produits et services ( $F=2.354$ ,  $p=0.024$ ).

**Tableau 55: ANOVA : motivations et début de l'internationalisation**

| ANOVA      |              |                  |     |             |       |      |
|------------|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
|            |              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
| MOTI_EXP1  | Intergroupes | 9,644            | 20  | ,482        | 7,440 | ,000 |
|            | Intragroupes | 1,556            | 24  | ,065        |       |      |
|            | Total        | 11,200           | 44  |             |       |      |
| MOTI_EXP6  | Intergroupes | 27,672           | 20  | 1,384       | 2,354 | ,024 |
|            | Intragroupes | 14,106           | 24  | ,588        |       |      |
|            | Total        | 41,778           | 44  |             |       |      |
| MOTI_EXP10 | Intergroupes | 17,594           | 20  | ,880        | 2,198 | ,034 |
|            | Intragroupes | 9,606            | 24  | ,400        |       |      |
|            | Total        | 27,200           | 44  |             |       |      |

La différence moyenne est significative au niveau 0.05

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS

Ces stimuli, qui relèvent d'une attitude proactive, ont été identifiés dans la littérature (Katsikeas, 1996, Stouraitis et Kyritsis, 2016). Ils jouent un rôle important dans le début de l'internationalisation des entreprises.

### 2.2.3. Analyse typologique

Comme nous l'avons souligné dans l'étape de l'internationalisation en amont, ce type d'analyse sert à regrouper les entreprises en un nombre de classes fixé au départ, dans notre cas nous en avons déterminé deux. L'objectif étant d'affecter chacune des entreprises à la

classe qui la représente le plus et ce, en fonction des motivations perçues à l'exportation. C'est d'ailleurs la lecture des centres de classes finaux qui nous permettra de donner une signification aux différents groupes déterminés.

Pour parvenir à une classification plus pertinente, nous avons appliqué la méthode des nuées dynamiques sur 44 observations (entreprises).

#### Nombre d'observations dans chaque cluster

|          |   |        |
|----------|---|--------|
| Cluster  | 1 | 32,000 |
|          | 2 | 12,000 |
| Valide   |   | 44,000 |
| Manquant |   | 0,000  |

Les résultats montrent que chacune des classes représente plus de 10% des entreprises interrogées, nous pouvons donc poursuivre notre analyse.

La table de l'ANOVA fait ressortir huit (8) items les plus significatifs dans la constitution des groupes.

**Tableau 56 : ANOVA des items les plus significatifs**

|            | Cluster     |     | Erreur      |     | F             | Sig. |
|------------|-------------|-----|-------------|-----|---------------|------|
|            | Carré moyen | ddl | Carré moyen | ddl |               |      |
| MOTI_EXP4  | 7,670       | 1   | ,979        | 42  | 7,834         | ,008 |
| MOTI_EXP6  | 5,186       | 1   | ,870        | 42  | 5,960         | ,019 |
| MOTI_EXP8  | 21,024      | 1   | 1,003       | 42  | <b>20,956</b> | ,000 |
| MOTI_EXP9  | 9,660       | 1   | 1,235       | 42  | 7,820         | ,008 |
| MOTI_EXP12 | 18,561      | 1   | 1,171       | 42  | <b>15,855</b> | ,000 |
| MOTI_EXP16 | 12,524      | 1   | 1,348       | 42  | 9,287         | ,004 |
| MOTI_EXP17 | 9,470       | 1   | ,909        | 42  | 10,421        | ,002 |
| MOTI_EXP19 | 12,307      | 1   | ,765        | 42  | <b>16,090</b> | ,000 |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

La valeur de F permet d'identifier les motivations qui sont les plus utiles pour la détermination de ces classes. Dans notre cas, les trois motivations discriminantes sont : la volonté d'écouler le surplus de production (MOTI\_EXP8), la volonté de bénéficier des

programmes d'appui à l'export (MOTI\_EXP19) et la volonté d'éviter la rude concurrence sur le marché algérien (MOTI\_EXP12).

Afin de caractériser les classes déterminées, nous recourons à la lecture des centres des classes finaux.

**Tableau 57 : Les centres de clusters finaux**

|            | Cluster |   |
|------------|---------|---|
|            | 1       | 2 |
| MOTI_EXP4  | 3       | 2 |
| MOTI_EXP6  | 3       | 3 |
| MOTI_EXP8  | 3       | 2 |
| MOTI_EXP9  | 3       | 2 |
| MOTI_EXP12 | 3       | 1 |
| MOTI_EXP16 | 3       | 2 |
| MOTI_EXP17 | 3       | 2 |
| MOTI_EXP19 | 3       | 2 |

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Ces résultats montrent que le cluster 1 représente les entreprises qui sont plutôt sensibles aux motivations qui relèvent principalement d'une attitude réactive, à l'exception de leur volonté de bénéficier de programmes d'appui à l'export considéré comme un stimulus externe proactif (Leonidou *et al.*, 2007). En d'autres termes, ces entreprises perçoivent ce type de motivations comme des facteurs importants et déterminants dans leur décision d'internationalisation à travers l'exportation. Contrairement au cluster 1, le cluster 2 représente les entreprises pour lesquelles ces stimuli ne sont perçus que peu ou pas du tout importants dans leur engagement à l'export.

A partir de ces résultats, nous constatons que notre échantillon comprend plus d'entreprises qui se portent à l'exportation, car elles sont attirées par des facteurs réactifs internes ou externes qui entraînent des comportements plutôt passifs et opportunistes pour entrer sur les marchés étrangers.

Ces résultats confirment aussi la nécessité d'améliorer les programmes d'appui à l'export puisque beaucoup d'entreprises les perçoivent comme un stimulus important pour développer leur activité à l'international.

Suite à cette analyse, une remarque importante peut être faite, elle concerne certaines entreprises de l'échantillon qui ne sont pas motivées par des facteurs réactifs, et dont la décision d'exporter, relève d'un comportement volontariste. Cette attitude est intéressante dans la mesure où les stimuli proactifs sont à la base d'une réelle stratégie de développement à l'international.

### **2.3. Analyse des résultats relatifs aux contraintes liées à l'exportation**

Nous commencerons par présenter le classement des contraintes perçues par les entreprises enquêtées. Nous exposerons ensuite les résultats issus de l'analyse factorielle et procéderons enfin à l'analyse typologique.

#### **2.3.1. Classement des contraintes perçues à l'exportation**

La valeur de l'indice alpha de Cronbach est de 0,825, cela indique l'existence de cohérence interne entre les items retenus pour représenter les contraintes à l'exportation et montre la fiabilité de cette échelle de mesure dans le cadre algérien.

| <b>Les statistiques de fiabilité</b> |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| <b>Alpha de Cronbach</b>             | <b>Nombre d'éléments</b> |
| <b>,825</b>                          | <b>20</b>                |

Il est important de noter que l'ensemble des contraintes sur lesquelles nous avons interrogé les entreprises ont été identifiées par la littérature, en particulier les travaux de Leonidou (2000, 2004). L'auteur a recensé 40 barrières à l'export relevant des contraintes internes relatives aux ressources et compétences, et des contraintes externes émanant de l'environnement de l'entreprise. Dans notre étude, nous avons dégagé 20 contraintes. Pour établir leur classement, nous nous sommes référés au travail de Leonidou (2000) repris par (Le et Luong, 2009).

Le tableau 58 reprend le classement par ordre d'importance des barrières/contraintes perçues par les entreprises exportatrices algériennes.

**Tableau 58: Le classement des contraintes à l'export perçues par les entreprises de l'échantillon**

| Code      | Contraintes   | Moyenne | Pourcentage de réponses « très importante » ou « importante » | Rang      | Rang selon Leoni dou (200) |
|-----------|---|---------|---|-----------|----------------------------|
| CON_EXP1  | Manque d'informations sur les marchés étrangers.  | 3,42    | 64,4%   | <b>1</b>  | 5                          |
| CON_EXP2  | Difficultés à réaliser une étude approfondie sur le marché étranger.                                      | 3,33    | 57,8%   | <b>2</b>  | –                          |
| CON_EXP17 | Difficultés d'installer des bureaux de représentation à l'étranger.                                       | 3,16    | 66,7%   | <b>3</b>  | 13                         |
| CON_EXP3  | La forte concurrence sur les marchés étrangers.   | 3,16    | 53,3%   | <b>4</b>  | 1                          |
| CON_EXP16 | Lenteur d'encaissement des aides du gouvernement à l'export.  | 3,11    | 51,1%   | <b>5</b>  | –                          |
| CON_EXP13 | Manque d'aides et d'incitations à l'export.   | 2,98    | 51,1%   | <b>6</b>  | 4                          |
| CON_EXP19 | Risque de change.   | 2,96    | 48,9%   | <b>7</b>  | 14                         |
| CON_EXP11 | Difficultés d'accès à des réseaux de distribution étrangers.  | 2,96    | 40%   | <b>8</b>  | –                          |
| CON_EXP20 | Réglementation restrictive/contraignante à l'étranger.  | 2,96    | 40%   | <b>9</b>  | 11                         |
| CON_EXP12 | Les coûts de transport et d'assurance sont élevés à l'export.   | 2,91    | 40%   | <b>10</b> | 7                          |
| CON_EXP18 | Evolution défavorable des conditions économiques des marchés à l'export.                                  | 2,89    | 44,4%   | <b>11</b> | 3                          |
| CON_EXP15 | La réglementation à l'export est contraignante et défavorable.  | 2,84    | 44,4%   | <b>12</b> | –                          |
| CON_EXP10 | Difficultés à accorder des facilités de crédit aux clients étrangers.                                     | 2,78    | 40%   | <b>13</b> | –                          |
| CON_EXP9  | Difficultés à proposer des prix compétitifs à l'étranger.   | 2,71    | 33,3%   | <b>14</b> | 2                          |
| CON_EXP6  | Vos ressources financières sont limitées.   | 2,56    | 28,9%   | <b>15</b> | 8                          |
| CON_EXP14 | Difficultés face aux documents / procédures à l'export.   | 2,47    | 35,6%   | <b>16</b> | 19                         |
| CON_EXP4  | Vos collaborateurs actuels (personnel) ne sont pas spécialisés à l'export.                                | 2,44    | 31,1%   | <b>17</b> | 16                         |
| CON_EXP8  | Difficultés à répondre à certaines dispositions en termes d'emballage et d'étiquetage.                    | 2,44    | 26,7%   | <b>18</b> | –                          |
| CON_EXP7  | Difficultés à adapter vos produits/services aux exigences de qualité et aux normes des marchés étrangers. | 2,40    | 33,3%   | <b>19</b> | 15                         |
| CON_EXP5  | Vos capacités de production sont limitées.  | 2,22    | 22,2%   | <b>20</b> | –                          |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Au vu du tableau ci-dessus, nous constatons que le manque d'informations sur les marchés étrangers est perçu comme la contrainte la plus importante à l'export. Le même résultat ressort de l'étude menée auprès des entreprises tunisiennes (Hammami et Zghal, 2016). La forte concurrence sur les marchés étrangers est le quatrième obstacle cité par les entreprises algériennes, contrairement aux résultats de Leonidou (2000) qui la soulèvent comme la première barrière à l'export.

Cela témoigne de la défaillance d'un système de veille orienté sur l'international. Il nous semble capital que les pouvoirs publics mettent en place un système de veille stratégique pour alimenter les entreprises en informations sur les marchés qu'elles souhaitent pénétrer. Leonidou et Theodosiou (2004) soulignent que la gestion de l'information environnementale est l'un des principaux obstacles auxquels se heurtent les PME internationales.

En 3<sup>ème</sup> place, nous trouvons la difficulté pour les entreprises exportatrices algériennes d'installer des bureaux de représentation à l'étranger, cette barrière freine grandement ces entreprises qui souhaitent avancer dans leur processus d'exportation et qui ont pour objectif une présence durable notamment sur certains marchés qui leur semblent porteurs. Pourtant, l'une des mesures prises par les pouvoirs publics algériens en matière de soutien au développement des exportations hors hydrocarbures, était de permettre aux entreprises d'avoir des bureaux de représentation à l'étranger, mais sur le terrain cela tarde à devenir opérationnel.

D'autres barrières sont perçues comme très importantes par les entreprises de notre échantillon à savoir : la lenteur d'encaissement des aides du gouvernement (5<sup>ème</sup>) et le manque d'aide et d'incitations à l'export (6<sup>ème</sup>). En effet, les retards que le FSPE accuse dans le traitement des dossiers exigibles au remboursement (notamment en matière du transport international) en est un exemple éloquent de ce type de contraintes.

Il est important de souligner que ces barrières perçues comme les plus importantes ont été également identifiées par Leonidou (1995, 2000) et par Crick *et al.*, (1998, cités par Al-Rashidi, 2011) dans le cadre de leurs études menées sur les entreprises des pays en développement. Le taux de change défavorable est en outre, l'une des barrières importantes citées par les entreprises exportatrices algériennes (7<sup>ème</sup>).

Les autres barrières perçues par les entreprises sont liées aux difficultés d'accéder aux réseaux de distribution étrangers (8<sup>ème</sup>) et à la réglementation restrictive qu'imposent certains pays (9<sup>ème</sup>). Cette dernière est particulièrement ressentie lorsqu'il s'agit d'exporter vers les pays européens très exigeants en matière de conformité des produits aux normes en vigueur. Leonidou (2004) relève cette barrière externe parmi les plus importantes.

Les coûts de transport et d'assurance élevés à l'export constituent également l'une des barrières importantes citées par les entreprises exportatrices algériennes. Le coût de transport onéreux est dû aux pratiques des compagnies étrangères qui monopolisent le transport, notamment maritime, et qui exigent aux entreprises algériennes de payer en devises. Quant aux coûts d'assurance à l'export, ils sont jugés trop élevés par les opérateurs, d'ailleurs le recours à la CAGEX reste à son niveau modeste.

L'évolution défavorable des marchés visés à l'export est aussi perçue par certaines entreprises comme une barrière à l'export (11<sup>ème</sup> place) entraînant un risque de cessation de leurs opérations sur ces marchés, ce qui impacte négativement leurs ventes.

Une autre barrière externe identifiée par Leonidou (2004) et perçue comme importante par les entreprises de notre échantillon est la réglementation nationale jugée défavorable (12<sup>ème</sup>). Elle décourage les exportateurs et pousse parfois certains d'entre eux à renoncer à cette activité. Parmi les barrières d'ordre réglementaire et institutionnel, nous évoquons entre autres, le manque d'accompagnement et de souplesse des banques. En effet, la réglementation des changes édictée par la Banque d'Algérie (BA) est l'un des obstacles majeurs qui freinent les opérations d'exportations hors hydrocarbures (Le Soir, 2018).

L'une des voies envisageables pour lever ces contraintes serait, nous semble-t-il, de favoriser une approche collaborative permettant à toutes les parties prenantes (y compris institutionnelles) de travailler ensemble : douanes, banques, entreprises, administrations, afin de faire émerger un environnement propice et donc internationalisant au sens de Torrès (2002).

En se référant à l'origine des barrières, certaines entreprises perçoivent les contraintes internes comme des obstacles sérieux à l'exportation, mais elles sont considérées peu importantes pour d'autres exportateurs. Ces barrières sont liées au marketing, aux ressources et aux connaissances, selon la classification proposée par Kahiya (2013). Il convient donc de

pallier ces insuffisances qui affectent négativement la compétitivité des entreprises algériennes et leur déploiement sur les marchés internationaux.

### **2.3.2. Présentation des résultats de l'ACM**

La matrice de corrélation résultant de l'ACM fait ressortir certaines relations significatives entre les contraintes à l'exportation perçues par les entreprises algériennes : le manque d'informations sur les marchés étrangers est souvent associé à la difficulté de mener à bien des études approfondies leur permettant d'avoir des données pertinentes et d'identifier les marchés potentiels ( $R=0,737$ ).

Les entreprises qui éprouvent des difficultés d'accéder aux réseaux de distribution étrangers rencontrent aussi des blocages quant à l'installation des bureaux de représentation ( $R= 0,512$ ) et sont sensibles à l'évolution défavorable des conditions économiques des pays cibles ( $R= 0,665$ ).

En outre, nous observons une relation significative entre la difficulté à proposer des prix compétitifs à l'étranger et les ressources financières de l'entreprise ( $R= 0,634$ ).

Les coûts de transport (dus au retard) et d'assurance élevés à l'exportation sont souvent associés aux difficultés à installer des bureaux de représentation à l'étranger ( $R= 0,508$ ). Cela peut être expliqué par le fait que ces entreprises qui cherchent à réduire l'incertitude et le risque d'échec, notamment commercial, souhaitent disposer des bureaux de représentation leur permettant de contourner ce type de barrière.

Enfin, d'autres relations significatives méritent d'être soulignées : la réglementation défavorable va de pair avec les difficultés rencontrées par les entreprises face aux documents et aux procédures relatifs à l'exportation ( $0,547$ ), et le manque d'aide et d'incitations du gouvernement ( $R=0,534$ ).

Les résultats de notre recherche témoignent des problèmes spécifiques dont souffrent les entreprises algériennes engagées à l'international.

Le tableau suivant reprend les modèles récapitulatifs qui ressortent de l'ACM.

**Tableau 59 : Récapitulatif des modèles**

| Dimension | Alpha de Cronbach | Variance représentée  |
|-----------|-------------------|-----------------------|
|           |                   | Total (Valeur propre) |
| 1         | ,820              | 4,522                 |
| 2         | ,759              | 3,582                 |
| Total     | ,923 <sup>a</sup> | 8,104                 |

D'après ce tableau, environ 81% de la variance totale est expliquée par le modèle à deux composantes, à raison de 45 % par la première dimension et d'environ 36 % par la deuxième. Ces deux dimensions résument suffisamment d'information utile sur la variable « *contrainte à l'exportation* ».

**Tableau 60 : Matrice de chargements des composantes**

|           | Dimension |       |
|-----------|-----------|-------|
|           | 1         | 2     |
| CON_EXP1  | ,513      |       |
| CON_EXP2  | ,627      |       |
| CON_EXP5  | ,545      |       |
| CON_EXP6  |           | ,620  |
| CON_EXP9  | ,510      |       |
| CON_EXP10 | ,534      |       |
| CON_EXP11 |           | -,559 |
| CON_EXP12 | ,632      |       |
| CON_EXP13 | ,554      |       |
| CON_EXP15 | ,619      |       |
| CON_EXP17 | ,620      |       |
| CON_EXP19 | ,610      |       |
| CON_EXP20 |           | ,646  |

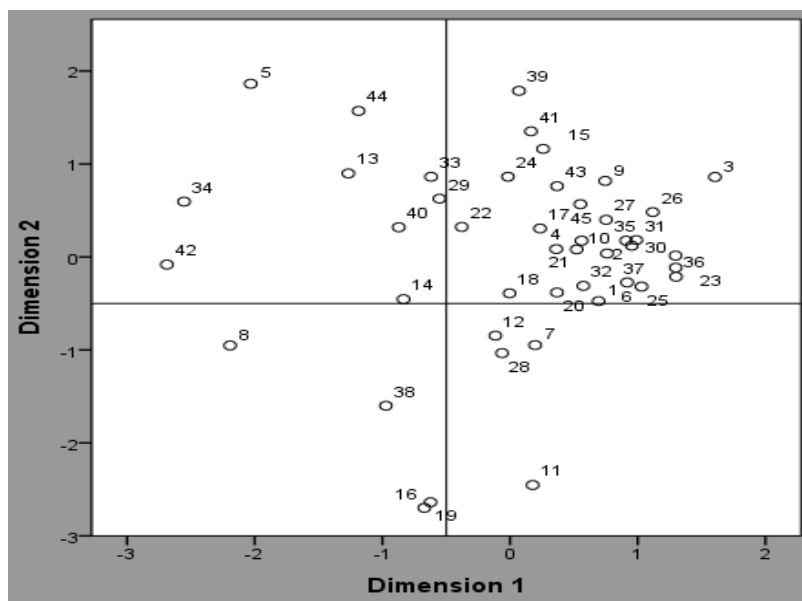
**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

La matrice de chargements des composantes indique que les contraintes suivantes : CON\_EXP2, CON\_EXP12, CON\_EXP15, CON\_EXP17 CON\_EXP19, forment la dimension 1 et sont positivement corrélées à cet axe, de même que, dans une moindre mesure les contraintes CON\_EXP1, CON\_EXP5, CON\_EXP 9, CON\_EXP10 et CON\_EXP13. Cette dimension est donc essentiellement représentée par les contraintes d'informations et de meilleure connaissance des marchés étrangers, et celles liées à l'environnement externe contraignant. Il s'agit principalement des contraintes suivantes : le coût excessif du transport et d'assurance, la réglementation défavorable, les difficultés d'installer des bureaux de représentation à l'étranger et le risque de change.

La dimension 2 est formée essentiellement par les contraintes CON\_EXP6 et CON\_EXP20 qui sont positivement corrélées à elle. A l'inverse, la CON\_EXP11 est négativement corrélée à cet axe. Ce deuxième axe est représenté essentiellement par les difficultés internes fonctionnelles notamment le manque de ressources financières (Leonidou, 2004) et externes inhérentes aux marchés étrangers dont la réglementation est jugée restrictive par les entreprises.

Il faut noter que les contraintes à l'export suivantes : CON\_EXP3, CON\_EXP4, CON\_EXP7, CON\_EXP8, CON\_EXP14, CON\_EXP16, CON\_EXP18, ne sont pas bien représentées sur ces deux dimensions. Il est donc probable qu'elles soient reliées à une troisième dimension si nous l'avions demandée.

**Figure 26 : Représentation graphique des entreprises dans l'analyse factorielle**



Source : établie à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Nous observons, à partir du graphique ci-dessus, une certaine concentration des entreprises qui sont plus sensibles aux contraintes qui forment la dimension 1, à savoir les contraintes relatives aux informations et celles qui relèvent du processus d'exportation (Arteaga-Ortiz et Fernandez-Ortiz, 2008), telles que le coût excessif du transport et d'assurance à l'export. Ces entreprises perçoivent l'ensemble de ces facteurs comme des barrières importantes ou très importantes.

Les entreprises qui s'opposent aux précédentes ne perçoivent pas ces contraintes comme importantes. Elles sont regroupées dans la partie gauche du graphique.

En outre, la représentation graphique montre que la majorité des entreprises perçoit les contraintes représentées par la dimension 2 comme importantes à l'export. A l'inverse, celles qui ne suivent pas cette tendance se montrent plus sensibles à la CON\_EXP11, et donc, perçoivent la difficulté d'accéder à des réseaux de distribution étrangers comme un obstacle très important. Or, la distribution est un élément marketing crucial à l'international. Cette barrière a été identifiée par Younoussi *et al.*, (2013) dans le cadre de leur étude menée sur les entreprises marocaines.

Les statistiques ANOVA montrent que le domaine d'activité de l'entreprise et le nombre de marchés à l'export n'influencent pas la perception des contraintes rencontrées à l'exportation.

Aussi, l'analyse de la perception des contraintes à l'exportation indique que la taille des entreprises n'est pas très déterminante. Il n'y a que quatre cas dans lesquels nous pouvons rejeter l'hypothèse H0 d'absence de différences, en l'occurrence la perception des contraintes CON\_EXP1, CON\_EXP2, CON\_EXP8 et CON\_EXP9. Ces résultats sont récapitulés dans le tableau suivant.

**Tableau 61: ANOVA : contraintes à l'export\_type d'entreprise (taille)**

| ANOVA    |              |                  |     |             |       |      |
|----------|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
|          |              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
| CON_EXP1 | Intergroupes | 8,418            | 3   | 2,806       | 3,835 | ,016 |
|          | Intragroupes | 30,734           | 42  | ,732        |       |      |
|          | Total        | 39,152           | 45  |             |       |      |
| CON_EXP2 | Intergroupes | 7,258            | 3   | 2,419       | 2,915 | ,045 |
|          | Intragroupes | 34,851           | 42  | ,830        |       |      |
|          | Total        | 42,109           | 45  |             |       |      |
| CON_EXP8 | Intergroupes | 12,224           | 3   | 4,075       | 2,897 | ,046 |
|          | Intragroupes | 59,081           | 42  | 1,407       |       |      |
|          | Total        | 71,304           | 45  |             |       |      |
| CON_EXP9 | Intergroupes | 12,131           | 3   | 4,044       | 3,193 | ,033 |
|          | Intragroupes | 53,195           | 42  | 1,267       |       |      |
|          | Total        | 65,326           | 45  |             |       |      |

La différence moyenne est significative au niveau 0.05

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Les entreprises de grande taille contrairement à celles de taille moyenne ressentent plus la difficulté liée au manque d'informations sur les marchés étrangers (F=3.835 ;

$p=0.016$ ). Cela peut être expliqué par le fait que beaucoup de grandes entreprises sont restées longtemps tournées vers le marché intérieur, en particulier, les entreprises publiques. Or, le niveau d'incertitude lié aux activités internationales diminue avec une certaine expérience sur les marchés étrangers en acquérant des informations objectives et spécifiques. De ce fait, les entreprises peuvent progresser vers des stades plus avancés en exportant vers de nouveaux marchés et/ou en introduisant de nouveaux produits (Catanzaro, Messeghem et Sammut, 2012).

En outre, les entreprises de petite taille souffrent davantage des contraintes à l'export suivantes : difficulté à réaliser une étude de marché étranger leur permettant d'acquérir des connaissances sur ce marché ( $F=2.915$  ;  $p=0.045$ ). A ce sujet, les lacunes au niveau de la connaissance des marchés ont été d'ailleurs identifiées comme des barrières les plus souvent citées par les dirigeants d'entreprises (Bilkey, 1978). De plus, cela peut être dû au manque de moyens financiers qui caractérisent ce type d'entreprises. En effet, pour Ramaswami et Yang (1990) la difficulté à financer les exportations et le manque de moyens pour réaliser des études de marchés sont considérés comme des obstacles à l'exportation. Quant à la difficulté à proposer des prix compétitifs à l'export ( $F=4.044$  ;  $p=0.033$ ), elle peut être expliquée par le manque de compétences et ressources nécessaires pour supporter les frais relatifs aux opérations d'exportation, ce qui limite leur marge de manœuvre en matière des prix.

De même que ces petites entreprises inversement à celles de grande taille sont plus sensibles à la difficulté de répondre aux exigences spécifiques en matière de l'emballage et de l'étiquetage d'un produit destiné au marché extérieur ( $F=2.897$  ;  $p=0.046$ ). Cette difficulté relève des barrières liées au processus d'exportation, identifiées dans la littérature (Da Silva, 2001).

Et en se référant à la nature de l'entreprise, ce sont les entreprises publiques qui sont plus sensibles à la difficulté de proposer des prix compétitifs sur les marchés étrangers ( $F=7.238$  ;  $p=0.010$ ). Cela peut être expliqué par le fait que ces entreprises sont soumises à des directives qui ne relèvent pas de leurs prérogatives en matière des conditions de ventes à l'étranger.

Pour le reste, le test ne permet pas de conclure à l'existence de différences dans les contraintes par rapport à la taille de l'entreprise.

Quant au statut juridique des entreprises, les entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL) contrairement aux sociétés à responsabilité limitée (SARL) souffrent plus de leurs capacités financières limitées ( $F=3.036$  ;  $p=0.040$ ).

**Tableau 62 : ANOVA : contrainte à l'export \_statut juridique**

| ANOVA        |                  |     |             |       |      |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| CON_EXP6     |                  |     |             |       |      |
|              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
| Intergroupes | 11,473           | 3   | 3,824       | 3,036 | ,040 |
| Intragroupes | 51,638           | 41  | 1,259       |       |      |
| Total        | 63,111           | 44  |             |       |      |

La différence moyenne est significative au niveau 0.05

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Les entreprises qui commencent plus tôt l'activité d'exportations sont sensibles à la difficulté de mener une étude de marché approfondie ( $F=2.493$  ;  $p=0.017$ ). Cela peut être dû au manque de personnel spécialisé en marketing à l'export, mais également au fait que la réglementation en matière de contrôle de changes n'est pas favorable et n'encourage pas les opérateurs à effectuer ce type d'études à l'étranger. Il faut ajouter à cela, la contrainte liée aux ressources financières limitées de ces entreprises. En effet, l'insuffisance du fonds de roulement est également l'une des barrières majeures à l'exportation (Ahmed *et al.*, 2004).

**Tableau 63 : ANOVA : contraintes export\_ début de l'internationalisation**

| ANOVA     |              |                  |     |             |       |      |
|-----------|--------------|------------------|-----|-------------|-------|------|
| CON_EXP02 |              |                  |     |             |       |      |
|           |              | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig. |
| CON_EXP02 | Intergroupes | 28,111           | 20  | 1,406       | 2.493 | ,017 |
|           | Intragroupes | 13,533           | 24  | ,564        |       |      |
|           | Total        | 41,644           | 44  |             |       |      |

La différence moyenne est significative au niveau 0.05

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS

Nous pouvons conclure, eu égard à ces résultats, que les mêmes difficultés sont ressenties aussi bien par les entreprises privées que publiques, de grande et de petite taille et quel que soit leur secteur d'activité. Cela témoigne du contexte national qui présente plusieurs contraintes récurrentes sans qu'elles ne soient effectivement levées. L'environnement d'affaires dans lequel évoluent les entreprises nationales ne permet pas, du moins pour ce qui est de l'internationalisation, de faire émerger des champions qui se porteront beaucoup mieux

à l'export en levant les contraintes auxquelles ils se heurtent. L'hostilité de l'environnement local est un facteur considéré comme ayant une influence négative (Rahariniaina, 2012).

### 2.3.3. Analyse typologique

Comme dans le cas des stimuli, afin de parvenir à une classification plus pertinente, nous avons appliqué la méthode des nuées dynamiques sur 44 observations (entreprises).

#### Nombre d'observations dans chaque cluster

|          |   |        |
|----------|---|--------|
| Cluster  | 1 | 11,000 |
|          | 2 | 33,000 |
| Valide   |   | 44,000 |
| Manquant |   | 0,000  |

Ces résultats montrent que chacune des classes représente plus de 10% des entreprises interrogées, notre analyse peut donc être poursuivie.

La table de l'ANOVA fait ressortir neuf (9) items les plus significatifs dans la constitution des groupes.

**Tableau 64 : ANOVA des items les plus significatifs**

|           | Cluster     |     | Erreur      |     | F              | Sig. |
|-----------|-------------|-----|-------------|-----|----------------|------|
|           | Carré moyen | ddl | Carré moyen | ddl |                |      |
| CON_EXP2  | 6,818       | 1   | ,567        | 42  | 12,023         | ,001 |
| CON_EXP3  | 5,121       | 1   | ,967        | 42  | 5,297          | ,026 |
| CON_EXP10 | 12,735      | 1   | 1,123       | 42  | 11,344         | ,002 |
| CON_EXP11 | 12,735      | 1   | ,911        | 42  | 13,986         | ,001 |
| CON_EXP12 | 11,523      | 1   | ,939        | 42  | 12,266         | ,001 |
| CON_EXP13 | 8,758       | 1   | 1,361       | 42  | 6,436          | ,015 |
| CON_EXP17 | 50,939      | 1   | ,304        | 42  | <b>167,303</b> | ,000 |
| CON_EXP18 | 10,939      | 1   | 1,244       | 42  | 8,795          | ,005 |
| CON_EXP19 | 18,189      | 1   | 1,066       | 42  | <b>17,057</b>  | ,000 |

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Le tableau ANOVA fait ressortir quatre (4) variables déterminantes dans la constitution des deux clusters : difficulté d'installer des bureaux de représentation à l'étranger (CONT\_EXP17), risque de change (CONT\_EXP19), difficultés d'accéder aux réseaux de distribution étrangers (CONT\_EXP11), et les coûts de transport et d'assurance élevés à l'export (CONT\_EXP12). Toutefois, la valeur de F montre que c'est la contrainte CONT\_EXP17 qui est la plus discriminante.

Ces résultats sont intéressants dans la mesure où ils confirment que les facteurs de blocage les plus influents sont exogènes et donc ne sont pas contrôlables par l'entreprise, mais relèvent du contexte spécifique et de l'environnement national dans lequel évoluent les entreprises algériennes.

Afin de caractériser les classes déterminées, nous recourons à la lecture des centres des classes finaux.

**Tableau 65 : Les centres de clusters finaux**

|           | Cluster |   |
|-----------|---------|---|
|           | 1       | 2 |
| CON_EXP2  | 3       | 4 |
| CON_EXP3  | 3       | 3 |
| CON_EXP10 | 2       | 3 |
| CON_EXP11 | 2       | 3 |
| CON_EXP12 | 2       | 3 |
| CON_EXP13 | 2       | 3 |
| CON_EXP17 | 1       | 4 |
| CON_EXP18 | 2       | 3 |
| CON_EXP19 | 2       | 3 |

**Source :** établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS.

Ces résultats indiquent que les entreprises représentées dans le cluster 2 et qui sont plus nombreuses (75%), souffrent le plus des facteurs de blocage exogènes liés à l'environnement contraignant, qui entrave plus qu'il ne facilite leur l'internationalisation. En ce sens, cet environnement spécifique aux entreprises algériennes ne peut être qualifié d'un milieu internationalisant (Torrès, 2002). Ces mêmes contraintes sont perçues comme des obstacles peu ou pas du tout importants dans la démarche d'exportation des entreprises du cluster 1, constitué de 25 % des répondants.

### **3. Analyse descriptive des autres formes d'internationalisation adoptées par les entreprises enquêtées**

Dans les points suivants seront présentées les analyses descriptives des étapes de l'investissement direct étranger et de cession de licence. Seules deux entreprises de notre échantillon ont atteint ces stades, nous ne pouvons donc pas appliquer les méthodes d'analyse précédentes.

#### **3.1. L'étape d'internationalisation à travers la réalisation d'investissement à l'étranger**

Une seule entreprise de notre échantillon a pu franchir effectivement cette étape et ce, à travers la création d'une filiale/succursale commerciale et l'acquisition d'entreprises sur les marchés étrangers. Elle a réussi à diversifier ses modes d'entrée et ne se contente pas du seul mode le plus fréquemment utilisé par les entreprises algériennes à savoir : l'exportation.

Afin de comprendre le choix de ce groupe, nous avons demandé au répondant de s'exprimer sur les facteurs, selon leur degré d'importance, ayant motivé ce choix.

Les premiers facteurs les plus importants ayant motivé le choix du groupe relèvent de sa volonté d'atteindre des objectifs plus ambitieux en matière d'innovation et d'accroissement des compétences managériales (Lemaire, 2013). Il est essentiellement motivé par : l'acquisition des actifs stratégiques (marques internationales, brevets), l'expertise de gestion /marketing et/ou les compétences organisationnelles, l'accès à des technologies-produits pointus et la disposition de réseaux de distribution à l'international.

D'ailleurs, en rachetant ces entreprises à l'étranger, le groupe a pu acquérir des marques prestigieuses de renom international, un réseau mondial de distribution, un centre de recherche et développement (R&D) et plusieurs brevets. Cette stratégie lui permet de développer ses activités sur le territoire national et desservir les marchés extérieurs par des produits de qualité et conformes aux normes internationales.

Les autres motivations indiquées par le groupe concernent les deux items suivants : la volonté d'opérer dans un cadre réglementaire/juridique favorable et de bénéficier des politiques d'attractivité instaurées par les pays hôtes.

Grace à ces acquisitions, le groupe poursuit sa stratégie de développement à long terme en cherchant des relais de croissance à ses activités installées en Algérie. Les opportunités stratégiques qu'il saisit lui permettent de desservir plusieurs marchés internationaux. Il est déjà présent dans plus de 28 pays étrangers dans le domaine de l'agroalimentaire et s'est fixé des objectifs d'exporter respectivement 50% et 90% de sa production dans les domaines de fenêtres double vitrage et de l'électroménager.

Les principales motivations citées plus haut ont été recensées par les travaux ayant porté sur les stratégies internationales des firmes des pays en développement. Yeung (2000, cité par Mathew, 2006), observe que ces firmes sont moins motivées par les facteurs de coûts mais davantage par la recherche de marchés et des innovations technologiques pour être compétitives dans l'économie mondiale.

Deng (2009) appuie ces propos et souligne que, les entreprises originaires des pays en développement visent à travers leurs investissements internationaux à acquérir des connaissances et à accéder aux activités à forte valeur ajoutée. L'auteur indique également que l'investissement de ces entreprises par l'acquisition des entités à l'étranger est une réponse efficace aux contraintes institutionnelles du pays d'origine. Il ajoute que leur intérêt pour ces acquisitions croît en raison de la volonté des entreprises des pays avancés à vendre leurs technologies, savoir-faire et marques pour résoudre des problèmes financiers et de restructuration, notamment en période de crise.

Toutefois, certains auteurs ont identifié des motivations exogènes en matière de promotion de l'investissement à l'étranger. En effet, ce mode de présence à l'international est encouragé par le gouvernement. Pradhan (2008) considère que les pouvoirs publics jouent un rôle important dans l'émergence de ces firmes d'envergure internationale. Selon l'auteur, l'assouplissement de la réglementation et l'adoption des politiques publiques favorables facilitent aux entreprises leurs opérations d'acquisition des actifs et d'autres avantages concurrentiels pour rester compétitives au niveau mondial. De leur côté, Yiu *et al.*, (2007) ont vérifié empiriquement le rôle des institutions (administration, institutions financières, associations professionnelles) dans la promotion des activités d'investissement international. Leurs résultats montrent que l'intensité de ces liens institutionnels représente un avantage de propriété exceptionnel pour les entreprises nationales qui ambitionnent d'investir à l'étranger.

A l'inverse, pour les entreprises algériennes, la réglementation freine leur internationalisation au lieu de l'encourager. En effet, la question portant sur les contraintes les plus influentes perçues par le groupe cité précédemment sont principalement :

- la réglementation nationale restrictive liée aux transferts de capitaux à l'étranger,
- les coûts élevés et les risques liés à établissement d'une nouvelle usine dans un nouveau marché.

Ces barrières émanent principalement du règlement n°14-04 de la Banque d'Algérie (BA) qui édicte les conditions de transfert des capitaux pour investir à l'étranger.

Ce type de contraintes relève des obstacles spécifiques liés aux inerties institutionnelles qui caractérisent profondément le contexte dans lequel opèrent et évoluent les opérateurs économiques algériens.

### **3.2. L'internationalisation par la cession d'une licence**

Concernant une licence de fabrication, et similairement à l'étape de l'IDE, seule une entreprise a adopté ce mode d'entrée. Ce choix est motivé principalement par le fait que ce mode d'approche des marchés étrangers permet une pénétration rapide et à moindre coût avec un faible niveau de risque auquel sera exposée l'entreprise. De plus, ce mode permet de bénéficier des connaissances du marché à travers un partenaire local. Enfin, ce type de contrat est jugé plus adapté et plus rentable sur certains marchés.

La principale contrainte liée à ce mode d'entrée, telle qu'elle est perçue par l'entreprise répondante, relève de l'imprécision de certaines lois (clauses du contrat) qui peut entraîner la perte de ses droits de propriété et d'exclusivité. De même, ce type d'accord présente le risque de perte de maîtrise de sa politique de commercialisation sur le marché étranger.

## **4. Synthèse des résultats**

Nous allons ci-après résumer les résultats de l'étude des motivations et des contraintes relatives au processus d'internationalisation des entreprises enquêtées.

Il ressort de notre recherche que la motivation du dirigeant ou de l'équipe dirigeante et les relations professionnelles et amicales que l'entreprise développe avec ses partenaires sont des

déterminants importants du succès à l'international. Il en va de même pour la capacité du dirigeant à impliquer ses collaborateurs dans le projet d'internationalisation, étant donné que cela les incite à soutenir et à accompagner l'adaptation et le changement entraînés par cette décision stratégique.

En outre, les résultats de notre étude montrent que la perception des stimuli/motivations et des contraintes à l'internationalisation, selon leur ordre d'importance, dépend des caractéristiques et du contexte propres au pays dans lequel opèrent les entreprises. C'est le cas des entrepreneurs algériens qui évoluent dans une économie fortement dépendante des exportations d'hydrocarbures. En ce sens, notre étude offre une vue générale sur les motivations d'internationalisation de ces entreprises et les contraintes auxquelles sont confrontées durant ce processus.

Certaines entreprises enquêtées recourent aux marchés extérieurs pour importer des produits innovants afin de répondre aux exigences des clients étrangers, alors que pour d'autres, l'importation permet de réduire leur dépendance à l'égard des fournisseurs locaux. Mais, il demeure que pour 73,2% de ces entreprises, le taux de change défavorable est perçu comme une barrière importante qui pénalise leurs importations.

Quant à l'internationalisation par l'exportation, notre étude montre que les entreprises algériennes exportent pour plusieurs raisons. Les stimuli à l'exportation les plus cités relèvent d'une attitude volontariste et liés aux objectifs de croissance et à l'amélioration du management de l'entreprise. Et contre toute attente, le premier stimulus mentionné par les répondants est l'intérêt qu'accorde le dirigeant à l'exportation. Ce résultat diffère de ceux des études menées dans les autres pays en développement, ayant recensé l'augmentation des ventes et du profit grâce à l'exportation (Leonidou, 1998, Boubakri *et al.*, 2013), le besoin de croître ( Hammami et Zghal, 2016) ou la réception d'une commande étrangère (Le et Luong, 2009) comme première motivation citée à l'exportation.

Néanmoins, l'analyse typologique indique que la majorité des entreprises (72,7%) perçoit les stimuli réactifs notamment la volonté d'écouler le surplus de production et l'évitement de la rude concurrence sur le marché national comme des motivations importantes. Pour le reste, ces dernières n'influencent que peu ou pas du tout leur décision d'exportation.

Concernant les contraintes à l'export, la première difficulté perçue par les entreprises algériennes est le manque d'informations sur les marchés étrangers.

L'analyse typologique a permis de confirmer que les contraintes les plus influentes en matière d'exportation sont inhérentes à l'environnement national hostile aux initiatives du développement international. En effet, 77,8% d'entreprises contre 22, 2% perçoivent les facteurs exogènes tels que les difficultés d'installer des bureaux de représentation à l'étranger et les coûts du transport et d'assurance excessifs comme des barrières importantes à l'export. Ces contraintes ont été identifiées dans le cadre de l'étude effectuée par Echotecnic (2004), ce qui montre que la situation n'a pas évolué et que ces obstacles rencontrés par les exportateurs algériens ne sont toujours pas levés.

Enfin, nous constatons eu égard à nos résultats, que les entreprises enquêtées ne recourent pas à d'autres formes d'internationalisation, à l'exception de deux d'entre elles qui ont approché le marché international par un accord de licence ou par la réalisation d'un investissement. Pourtant, d'autres entreprises manifestent leur volonté de passer au stade d'investissement en saisissant des opportunités d'exploitation des unités de production à l'étranger. Mais, certaines contraintes persistent et les empêchent d'avancer plus rapidement dans leur projet.

### **Conclusion et recommandations**

A partir des résultats auxquels nous sommes parvenus dans le cadre de notre recherche, certaines conclusions peuvent être tirées :

L'internationalisation des entreprises algériennes résulte en partie, de la perception des motivations internes ou externes et qui relèvent d'une attitude proactive, d'autres naissent plutôt d'une attitude réactive et donc passive face aux pressions ou menaces que l'entreprise cherche à ne pas subir.

Cependant, ce processus n'est pas sans contraintes. En effet, les entreprises enquêtées éprouvent plusieurs difficultés qu'elles perçoivent comme des facteurs de blocage importants de leur internationalisation.

Les entreprises qui sont davantage motivées par des facteurs proactifs font preuve de leur prise de conscience, de l'importance des exportations pour soutenir leur croissance et améliorer leur rentabilité.

Les entreprises qui s'internationalisent plus tôt sont celles qui accordent un intérêt particulier à l'exportation qu'elles considèrent comme une voie de croissance. Elles se montrent d'ailleurs ambitieuses pour développer de nouveaux produits et services qui seront destinés aux marchés extérieurs.

Quelques stimuli, bien qu'ils ne semblent pas importants pour certains entrepreneurs, ne devraient pas être sous-estimés. Car, dans certaines conditions, ils pourraient être déterminants quant au comportement de l'entreprise et à la continuité de son activité d'exportation.

L'examen des facteurs qui motivent les entreprises algériennes à s'internationaliser et ceux qui les entravent dans leur démarche, permet de constater l'impérieuse nécessité de repenser les politiques publiques pour mieux soutenir leur internationalisation. Cela passera par l'amélioration des dispositifs existants, de sorte à prendre en charge effectivement les besoins spécifiques des entreprises, et ce, en prenant en compte le caractère dynamique de leur évolution.

Certaines questions cruciales en amont du processus d'exportation devraient être prises en charge. Il s'agit essentiellement de l'accès à l'information et de l'assistance pratique en matière de prospection et d'étude de marché, qui aideraient les entreprises à adapter leurs actions marketing aux caractéristiques des marchés internationaux. A ce sujet, Julien *et al.*, (1998, p. 2) soulignent que les informations sur les marchés étrangers et la capacité à les localiser et à les mettre en valeur constituent des moyens d'identification de nouvelles opportunités, de nouvelles façons d'exporter et d'acquisition de nouvelles connaissances. Selon ces auteurs, ces informations concernent : les marchés et les produits, la concurrence, les opportunités d'affaires et le déroulement des exportations.

En ce sens, l'appui à l'attractivité des partenariats susceptibles de contribuer à la promotion des activités orientées vers l'exportation serait intéressant. C'est le cas de la chambre algéro-allemande de commerce et d'industrie (AHK) qui est considérée comme l'un des principaux partenaires de l'Algérie à l'export. En effet, une collaboration entre la CACI,

l'ALGEX et la fondation Friedrich Naumann a débouché sur l'élaboration d'un guide d'accès au marché allemand (Economia, 2009). Ce guide résume les procédures d'exportations vers l'Allemagne, présente son marché et indique les adresses d'importateurs, de chaînes de distribution et d'associations professionnelles.

Ce type de partenariat revêt un intérêt majeur dans la mesure où il constitue un levier central permettant d'accompagner les opérateurs algériens afin d'augmenter leurs capacités d'exportations et à renforcer leurs contacts avec les opérateurs allemands tout en concrétisant les projets de partenariat entre eux. Il pourrait donc être un levier central dans l'attractivité des investissements directs étrangers vers les activités tournées vers l'exportation.

La réforme du système bancaire et financier ainsi que l'assistance financière à l'export, sont des axes essentiels qui devraient être intégrés dans les politiques dynamiques de soutien à l'internationalisation des entreprises algériennes.

Il ressort également des résultats de notre étude, qu'il est impératif de faciliter et d'accompagner la progression des entreprises dans leur processus d'internationalisation en passant à des phases avancées, notamment à travers l'investissement à l'étranger.

Enfin, les entreprises qui considèrent les facteurs réactifs internes (le surplus de production) ou externes (la concurrence sur le marché national) comme des motivations importantes à l'export, ne devraient pas se contenter de cette attitude passive. En effet, ces dernières devraient être alignées sur les objectifs de l'entreprise et sa politique d'approche des marchés étrangers.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

Au terme de notre travail, il convient de rappeler les principaux objectifs de notre recherche ainsi que les résultats auxquels nous sommes parvenus. Nous avançons également les limites de notre étude et formulons quelques pistes de futures recherches dans le domaine du développement international des entreprises.

L'objectif de la recherche tenait en l'étude du processus de l'internationalisation des entreprises algériennes, en identifiant les motivations qu'elles perçoivent comme des facteurs importants qui influencent leur comportement. A cela, s'ajoute l'étude des contraintes auxquelles sont confrontées ces entreprises.

### ***Les apports de la recherche***

Il est important de signaler que notre recherche relève d'une certaine originalité qui est justifiée notamment, par la rareté des travaux ayant porté sur l'étude de l'internationalisation des entreprises, en provenance d'un pays mono-exportateur où l'économie s'apprête à l'amorce de la diversification de la production et des exportations nationales.

Sur le plan théorique, bien que la taille de notre échantillon soit limitée, il nous semble important de soulever les points suivants :

Les entreprises enquêtées sont encore à l'étape de commencement du processus d'internationalisation au sens de Luostarinen (1979). Elles se montrent prudentes en matière d'engagement sur les marchés étrangers et ce, en adoptant le mode d'exportation. Cependant, au-delà de cette étape, nous observons que la progressivité n'est pas systématique puisque l'entreprise peut passer du mode d'exportation au mode d'investissement à l'étranger.

Par ailleurs, certaines entreprises adoptent différents modes d'entrée sur divers marchés étrangers, selon une séquence qui ne respecte pas forcément les descriptions établies dans la théorie de l'internationalisation par étapes (Johanson et Vahlne, 1977). Effectivement, nous constatons à la lumière des résultats de notre enquête, qu'une entreprise peut s'internationaliser en adoptant le mode d'investissement direct par l'acquisition des actifs existant sur le marché étranger sans pour autant passer au préalable par les modes contractuels ou coopératifs (Luostarinen, 1979).

En ce qui concerne les IDE, si les motivations ont été explicitées dans la théorie de l'internationalisation de la production et que d'autres travaux ont souligné les raisons qui incitent les entreprises des pays en développement à investir à l'étranger, il nous semble intéressant de s'interroger davantage sur les contraintes qui inhibent l'investissement international des acteurs économiques, activant dans un environnement hostile et défavorable.

Un autre point mérite d'être souligné, certaines entreprises de notre échantillon, bien qu'elles ne soient pas de grande taille et sans chercher à atteindre d'abord une position solide sur le marché domestique, se sont internationalisées dès leur naissance ou dans un court temps suivant leur création. Celles-ci, quoiqu'elles soient minoritaires, méritent qu'on y accorde une attention particulière, d'autant plus qu'elles remplissent certaines conditions de la théorie des « *Born Global* » développée par McDougall et Oviatt (1994), même si elles n'activent pas dans des domaines innovants comme le stipule cette théorie.

### ***Du point de vue empirique***

Nous avons cherché à mesurer les variables clés de l'engagement international des entreprises algériennes, à savoir le processus d'internationalisation à travers les différentes étapes, les facteurs de succès à l'international, les motivations et les contraintes, grâce aux échelles que nous avons constituées à l'issue de la littérature théorique et empirique mobilisée dans notre recherche.

L'étude de la perception de ces facteurs nous a permis d'identifier les principales forces qui attirent ou poussent les entreprises à s'internationaliser. Nos résultats montrent que, ***l'engagement des entreprises algériennes sur les marchés étrangers est expliqué par la perception des différentes motivations liées à l'internationalisation. (H1)***

La première hypothèse de notre recherche est donc vérifiée, car nos résultats ont permis l'identification des motivations auxquelles sont davantage sensibles ces entreprises et ce, pour les différentes étapes de leur processus d'internationalisation.

Notre étude fait également ressortir les facteurs contraignants qui influent négativement sur le maintien et le développement de l'activité internationale des opérateurs économiques. En effet, plusieurs contraintes entravent l'internationalisation des entreprises algériennes. Certaines des plus importantes sont d'origine interne liées aux informations et aux connaissances (Kahiya,

2013). En ce sens, la deuxième hypothèse de notre recherche est vérifiée : ***le faible engagement international des entreprises algériennes est expliqué par les contraintes internes perçues comme étant des facteurs de blocage importants (H2).***

Notre étude montre en outre que l'internationalisation des entreprises est pénalisée par l'environnement national hostile. Les contraintes les plus influentes citées par les entreprises sont exogènes. Cette catégorie de barrières est rencontrée pendant tout le processus d'internationalisation, de l'amont en aval. En amont il s'agit, en plus du taux de change défavorable, des contraintes administratives et la difficulté d'accéder aux financements. En aval, sont principalement cités la difficulté d'installer des bureaux de représentation à l'étranger, la lenteur d'encaissement des aides du gouvernement et le manque d'aide et d'incitations à l'export. En outre, l'avancement dans le processus à travers un IDE est fortement entravé par la réglementation nationale restrictive quant aux transferts de capitaux à l'étranger.

Ces résultats confirment la troisième proposition de notre recherche :

***H3 : Le faible engagement des entreprises algériennes et le retard dans l'avancement du processus d'internationalisation sont expliqués par les contraintes externes perçues comme des facteurs de blocage importants.***

D'après les résultats de notre étude, l'internationalisation en amont via les importations est, dans la quasi-totalité des entreprises, indissociable de l'exportation. Celles-ci démarrent leur processus d'internationalisation par cette étape. Toutefois, le recours régulier et intensif aux marchés étrangers pour l'acquisition des technologies et des produits innovants laissent entendre que les entreprises algériennes tardent à endogénéiser ce savoir-faire indispensable pour construire des avantages spécifiques.

Concernant l'étape de l'exportation, nos résultats nous ont permis de recenser les stimuli proactifs et réactifs. Les premiers montrent un vif intérêt et une volonté pour l'internationalisation. Les entreprises qui sont motivées par ce type de stimuli saisissent des opportunités d'exportation et d'investissement à l'étranger. Quant aux seconds, ils déclenchent le processus de décision d'exporter à travers une réponse à des pressions internes ou externes. A ce propos, Allali (2003) souligne que l'entreprise affiche, dans ce cas, une plus grande

passivité vis-à-vis de l'internationalisation et risque de ne pas s'engager durablement sur les marchés étrangers.

Aussi, notre recherche montre que les pouvoirs publics algériens devraient accompagner d'une manière appropriée les entreprises nationales à l'étranger, en instaurant des politiques publiques dynamiques et adéquates aux besoins spécifiques de ces acteurs. La meilleure compréhension des motivations et des blocages permettra d'avoir une vision plus claire sur l'importance de l'activité internationale telle qu'elle est perçue par les dirigeants d'entreprises, et les actions à entreprendre pour lever ou du moins réduire les contraintes liées à l'internationalisation.

### ***Du point de vue méthodologique***

Notre étude traite d'un sujet à partir des données primaires originales, issues d'une enquête propre sur le terrain auprès des entreprises algériennes engagées à l'international. Le recours au logiciel de traitement de données SPSS, fréquemment utilisé en sciences de gestion, nous a permis de mettre en exergue les caractéristiques des entreprises de notre échantillon et d'identifier certaines corrélations entre les variables étudiées. Avec cet outil, nous avons pu dégager une typologie des entreprises, en fonction des motivations et des contraintes les plus discriminantes. L'analyse de ces éléments, bien qu'elle soit au niveau descriptif, nous a aidés à affiner notre réflexion quant au rôle des politiques publiques dans le développement international des entreprises nationales.

Toutefois, notre recherche est soumise à des limites que nous présentons ci-après :

- la difficulté à introduire d'autres indicateurs du degré d'internationalisation (chiffre d'affaires à l'export, capitaux investis à l'étranger, etc.), ne permet pas de vérifier dans quelle mesure les facteurs examinés influencent effectivement la décision de ces entreprises, et de développer un modèle explicatif en fonction des variables étudiées.

Aussi, n'ayant mis l'accent que sur l'approche descriptive de ce phénomène, notre travail ne permet pas une autre classification des facteurs selon que leur impact est grand ou moindre sur le comportement de ces entreprises à l'international.

- une autre limite de notre travail concerne les quelques entreprises de l'échantillon qui ne sont pas régulières à l'export, alors que notre questionnaire serait plus pertinent en s'adressant à des exportateurs réguliers.
- sur le plan pratique, notre étude est limitée par la taille de l'échantillon. Le refus de certaines entreprises à collaborer en acceptant de répondre à nos questions a limité le nombre d'entreprises enquêtées. Cette faiblesse ne permet pas la généralisation des résultats obtenus.

### ***Les pistes futures de recherche***

A partir des limites soulevées plus haut, notre étude ouvre de nouvelles possibilités de recherche sur le processus d'internationalisation des entreprises algériennes, d'autant plus que les travaux dans ce domaine sont peu nombreux. Des prolongements de cette recherche seraient donc souhaitables afin d'examiner d'une manière approfondie la problématique de l'internationalisation des entreprises, en particulier dans des contextes spécifiques à l'instar du contexte algérien.

Afin de mieux comprendre les stratégies à adopter en matière d'engagement plus impliquant sur les marchés étrangers, il est important que les recherches ultérieures soient davantage orientées sur l'évaluation et la mesure de l'impact des variables étudiées sur l'internationalisation des entreprises.

Pour ce qui est de l'internationalisation en amont, il serait important de s'intéresser davantage aux risques et obstacles susceptibles de mettre en péril la décision d'importation des entreprises algériennes. Leur identification permettrait de les contourner et d'optimiser la décision d'achat sur les marchés étrangers.

Il serait également pertinent de multiplier les études empiriques sur l'internationalisation des entreprises algériennes en liant leur performance à la perception des facteurs qui les motivent ou les entravent et ce, en cherchant à démontrer dans quelle mesure ces deux dimensions influencent leur succès hors du marché national.

## **BIBLIOGRAPHIE**

---

- Abbas, M. (2012). L'ouverture commerciale de l'Algérie: Apports et limites d'une approche en termes d'économie politique du protectionnisme. *Revue Tiers Monde*, 210(2), pp. 51-68. doi:10.3917/rtm.210.0051.
- Abdellatif, M. (2009). *L'implantation de filiales à l'étranger par les multinationales françaises : coentreprises internationales vs filiales 100% - une tentative d'explication à partir d'une analyse quali-quantitative comparée (AQQC)*. Communication présentée à la 18eme conférence, AIMS, Grenoble.
- Adda, J. (2004). *La mondialisation de l'économie*. Paris : La Découverte.
- Adama, T.Y., Jouali, J. and Arwata, S.B. (2013). Identifying factors influencing Moroccan SMEs Internationalization. *Internati-*
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.
- Ageron, B. (2001). La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar. *Revue internationale P.M.E.*, 14(2), pp. 9-39. Accès doi:[10.7202/1008690ar](https://doi.org/10.7202/1008690ar).
- Agresti, A. (1994). *Analysis of Ordinal Categorical Data*. New York: *John Wiley & Sons Inc.*
- Ahmed, Z., Julian, C., Baalbaki, I., Hadidian, T.V. (2004). Exports barriers and firm internalization: A study of lebanese entrepreneurs. *Journal of Management and World Business Research*, 1(1), pp. 11-22.
- Aiouaz, R. (2017, 21 février). Industrie: Moins d'une dizaine de clusters économiques *Reporter*.
- Ait Habouche, A., Mihoub-Ait Habouche, O. et Dali-Oulha, F. (2015). Impact de l'accord d'association sur l'industrie : cas de l'industrie oranais. *Les cahiers du cread*, 111, pp. 47-68.
- Allali, B. (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*. Thèse de doctorat, HEC - Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Albaum, G. et Duerr, E. (2008). *International Marketing and Export Management (6<sup>th</sup> Edition)*. Pearson Education.
- Altintas, M.H., Tokol, T. et Harcar, T. (2007). The effects of export barriers on perceived export performance: An empirical research on SMEs in Turkey. *EuroMed Journal of Business*, 2 (1), pp. 36-56.
- Amelon, J. L et Cardebat, J. M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour les entreprises après la crise ? (1<sup>ERE</sup> édition)*, Bruxelles : De Boeck Université.

- Amighini, A., Cozza, C., Giuliani, E., Rabellotti, R., et Scalera, V. G. (2015). Multinational enterprises from emerging economies: What theories suggest, what evidence shows. *A literature review. Economia E Politica Industriale*, 42(3), pp. 343-370. doi : 10.1007/s40812-015-0011-8
- Amiti, M. et Konings, J. (2007). Trade Liberalization, Intermediate Inputs, and Productivity: Evidence from Indonesia. *American Economic Review*, 97(5), pp. 1611-1638.
- Anderson, E. et Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Costs Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17 (3), pp. 1-26.
- Ando, M. (2006). Fragmentation and vertical intra-industry trade in East Asia. *The North American Journal of Economics and Finance*, 17 (3), pp. 257-281.
- Arenius, P., (2005). The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, pp. 115-131.
- Arvis, J. F., Saslavsky, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, C., Raj, A., et Naula, T. (2007). Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy. *The Global Enabling Trade Report, World Economic Forum*, pp. 53-65.
- Autio, E., Sapienza, H. J. et Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp. 909-924. [doi:10.2307/1556419](https://doi.org/10.2307/1556419)
- Avenier, M. J. (1999). La complexité appelle une stratégie chemin faisant. *Gestion 2000*, pp. 13-34.
- Azzi Da Silva, P. et Da Rocha, A. (2001). Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*, 18 (6), pp. 589-611.
- Bannò, M., Celeste, V. et Lucia, P. (2014). The impact of public support to SMEs' outward FDI: Evidence from Italy. *Journal of Small Business Management* 52(1), pp. 22-38.
- Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review*, 11 (2), pp. 656-665.
- Barrelier, A., Duboin, J., Gevaudan-Contal, N. et Gratamoup, L. (1992). *Exporter: pratique du commerce international*. Paris: foucher.
- Barrelier, A., Duboin, J. et Duphil, E. (2003). *Exporter : pratique du commerce international*. Paris : Foucher.
- Basly, S. (2005). *Internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance* (Thèse de Doctorat, Université Montesquieu - Bordeaux IV, Paris).

- Basly, S. (2009). *Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale*. Paris : L'Harmattan.
- Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), pp. 893-922.
- Bayad, M. (1997). Internationalisation et pratiques de gestion des ressources humaines en PME. *Revue internationale P.M.E.*, 10 (3-4), pp. 57-80. doi:10.7202/1009030ar
- Bell, J. et Young, S. (1998). *Towards an Integrative Framework of the Internationalization of the Firm*. In Hooley G., Loveridge R., Wilson D. (eds) *Internationalization*. The Academy of International Business Series. London : Palgrave Macmillan, pp. 5-27. Accès doi : <https://doi.org/10.1007/978-1-349-26556-51>
- Bello, P. (2016). *Performance des PME à l'international et environnement : les résultats d'une étude empirique menée au Cameroun*. Communication présentée à la XXV Conférence Internationale de Management Stratégique, Hammamet, 30 Mai-1 Juin 2016, pp. 1-27.
- Benissad, H. (1997). Le plan d'ajustement structurel. *Confluences Méditerranée*, (23), automne, pp. 107-118.
- Ben Slama, M. (2007). Nouveaux enjeux économique de l'environnement international. *Université Virtuelle de Tunis*, pp. 1-114.
- Berthelemy, J. C. (2005). Introduction. *Revue d'économie politique*, 115 (5), pp. 525-530. doi : 10.3917/redp.155.0525
- Bigler, J.M. et Nyffeler, N. (2006). Processus d'internationalisation des PME: la nécessité d'une approche intégrative. *Communication à la VIIIe CIFEPME, Acte de colloque de la Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME*, Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME, Fribourg.
- Bilkey, W.J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business*, 9(1), printemps-été, pp. 33-46. Accès <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490649>
- Blancheton, B. (s.d). Mondialisation - Histoire de la mondialisation. *Encyclopædia Universalis*. Accès : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/mondialisation-histoire-de-la-mondialisation/>
- Blomstermo, A., Eriksson, K. et Sharma, D. (2004). Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(3), pp.239-258.
- Boldilica, V. et Spraggon, M. (2006). *Rôle de la taille de l'entreprise en matière d'exportation : Le cas des PME exportatrices maldives*. Communication présentée au VIIIe Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, HEG Fribourg, Suisse.

- Bouadam, K. (2013). Les exportations hors hydrocarbures : un handicap de taille pour l'économie algérienne. *Communication présentée aux Journées d'étude organisées par le département des sciences commerciales en collaboration avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Soummam de Béjaia (CCISB) 23 et 24 juin 2013.*
- Boubakri, W.B., Zghidi, A.B.Y., et Zaiem, I. (2013). The Effect of Export Stimuli on Export Performance: The Case of the Tunisian Industrial Firms. *International Review of Management and Business Research*, (2) 1, pp. 155-167.
- Boudjema, R. (2002). La mondialisation : concept et réalité. *Cahier du CREAD*, 61, pp. 49-69.
- Bouhou, K. (2009). L'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé. *Politique étrangère*, (2), pp. 323-335. doi:10.3917/pe.092.0323.
- Boukhezer-Hammiche, N. (2013). Libéralisation financière et effet sur l'investissement en Algérie. *Mondes en développement*, 2 (162), pp. 131-146. doi 10.3917/med.162.0131
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31, pp. 2-3. Accès [www.persee.fr/doc/arss\\_0335-5322\\_1980\\_num\\_31\\_1\\_2069](http://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069)
- Bourgeois, I. et Lasserre, R. (2007). Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation. *Regards sur l'économie allemande*, pp.11-25. doi : 10.4000/rea.
- Bouyakoub, A. (1997). L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel. *Confluences Méditerranée*, (21), automne, pp. 77-85. Accès [revues-plurielles.org/uploads/pdf/9\\_21\\_8.pdf](http://revues-plurielles.org/uploads/pdf/9_21_8.pdf)
- Bouzidi, A. (2012, 02 mai). L'après pétrole : mais oui, il nous faut des zones franches d'exportation. *le Soir d'Algérie*, p. 24
- Brahimi, A. (1992). *Stratégies de développement pour l'Algérie*. Paris : Economica.
- Brochu, C. (1991). *Les voies d'accès aux marchés extérieurs*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi. Accès <https://constellation.uqac.ca/1512/1/1466805.pdf>
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), pp. 203-221.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation*. Thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble. Accès <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00011924>
- Buigues, P. A. et Lacoste, D. (2011). *Stratégies d'internationalisation des entreprises : opportunités et menaces*. Bruxelles : Groupe De Boeck.

- Cabrol, M. et Nlemvo, F. (2009). The internationalisation of French new ventures: The case of the Rhone-Alps region. *European Management Journal*, 27 (4), pp. 255-267. Accès <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.004>
- Calof, J. et Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 4(2), pp.115-131. Accès [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00001-G](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00001-G)
- Carricano, M., Poujol, F. (2010). Analyse des données avec SPSS. Paris : Pearson Education.
- Catanzaro, A., Messeghem, K. et Sammut, S. (2012). Accompagner l'entreprise à internationalisation précoce et rapide : la place centrale de la dimension réticulaire. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(3), pp. 33-53. doi:10.3917/entre.113.0033.
- Cavusgil, S. T., Bilkey, W. J. et Tesar, G. (1979). A note on the export behavior of firms: exporter profiles. *Journal of Interntional Business Studies*, 10 (1), pp. 90-97.
- Cavusgil, S. T., et Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), pp. 1-21. doi:10.2307/1252247
- Cerny, P.G. (1997). Paradoxes of the competition state: the dynamics of political globalization. *Government and Opposition* 32 (2, spring 1997): especially 270-1. doi: 10.1111/j.1477-7053.1997.tb00161.x
- Chamberlin, E.H. (1961). The origin and early development of monopolistic Competition Theory. *Quarterly Journal of Economics*, 75, pp. 515-543.
- Chang, H. J., (2007). La réforme des entreprises publiques. Nations Unies Département des Affaires Economiques et Sociales (DAES/ UN DESA), New York, Juin 2007. Accès [https://esa.un.org/techcoop/documents/SOERreform\\_French.pdf](https://esa.un.org/techcoop/documents/SOERreform_French.pdf)
- Chetty, S. et CampbellHunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37 (5/6), pp.796-820. Accès <https://doi.org/10.1108/03090560310465152>
- Chtourou, W. (2005). Le développement international des PME : une approche par les réseaux. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18 (1), pp. 73-102. Accès doi :[10.7202/1008471ar](https://doi.org/10.7202/1008471ar)
- Chtourou, W. (2006). *Analyse typologique des défis informationnels qui accompagnent le développement international des PME*. Communication présentée à la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, Juin 2006, pp. 13-16. Accès [www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme...de...pme/download](http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme...de...pme/download)

- Clercq, D. D., Sapienza, H. J., Sandberg, W. R., et Crijns, H. (2006). The Role of Learning in International Entrepreneurship. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 9, pp. 311-328.  
Accès [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(06\)09011-8](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(06)09011-8)
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica (new Series)*, 4(16), pp. 386-405. Accès <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Coeurderoy, R. et Murray, G. (2002). Internationalisation des start-ups et environnements institutionnels. *IAG-LSM Working Papers*, 02/55 (2002).  
Accès <http://hdl.handle.net/2078/18249>
- Commission Européenne. (2003). *L'internationalisation des PME*. Observatoire des PME Européennes, Publications – DG Entreprises, 2003/4.
- Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (2017). [www.cagex.dz](http://www.cagex.dz).
- Conférence des Nations-Unies sur le Commerce Et le Développement. (2001). *Rapport sur l'investissement dans le monde 2001 : Vers de nouvelles relations interentreprises*. Publication des Nations Unies.
- Conseil National Economique et Social. (2004). *La configuration du foncier en Algérie : Une contrainte au développement économique*. 24ème session plénière, pp. 1-141. Edition/ CNES.
- Cooper, F. (2001). Le concept de mondialisation sert-il à quelque chose? *Critique internationale*, 1 (10), pp. 101-124. doi :10.3917/cii.010.0101
- Copeland, B. R. (2007). Une politique de promotion du commerce et de l'investissement: a-t-elle sa raison d'être? Paru dans *Les recherches en politique commerciale*, pp. 1-64.
- Cornia, G. A. (1999). Liberalization, Globalization and Income Distribution. *UNU World Institute for Development Economics Research (UNU/WIDER)*, pp. 1-20.
- Coviello, N. E. et Mcauley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management international Review*, 39 (3), pp. 223-257. Accès: <http://www.jstor.org/stable/40835788>
- Craig, C. J. et Yunus, M. A. (2009). Incentives to export for Australian export market ventures. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16 (3), pp. 418-31.
- Crozet, M. (2009). Commerce et géographie : la mondialisation selon Paul Krugman. *Revue d'économie politique*, 119 (4), pp. 513-534.
- Crozet, M. et Fontagné L. (2010). L'internationalisation des entreprises : une analyse microéconomique de la mondialisation. *Revue Economie et Statistique* n°435-436, pp. 3-12.  
Accès <https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/1377466/ES435A.pdf>

- Culliere, O. (2004). *La légitimité du conseil en management en TPE déterminée par les structures d'accompagnement – Le cas des jeunes entreprises technologiques intégrées à une pépinière*. 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME "CIFEPME", Montpellier.
- Czinkota, M. R. (2000). The policy gap in international marketing. *Journal of International Marketing*, 8(1), pp. 99-111.  
Accès <https://doi.org/10.1509/jimk.8.1.99.19562>
- Damitratos, P., Lioukas, S. et Carter, S. (2004). The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. *International Business Review*, 13 (1), pp. 19-41.  
Accès <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.08.001>
- Daoud., S. (2010). La problématique de l'intégration des PME algériennes aux échanges extérieurs : double handicap pour des compagnies dynamiques. Dans A. Joyal, M. Sadeg, et O. Torrès (dir.), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation. Expériences étrangères* (pp. 151-174). Paris : L'Harmattan, 2010.
- Da Rocha, A. Freitas, Y.A. et Da Silva, F. J. (2008). Do Perceived Barriers Change over Time? A Longitudinal Study of Brazilian Exporters of Manufactured Goods. *Latin American Business Review*, 9(1), pp. 102-108.
- Das, M., (1994). Successful and Unsuccessful Exporters from Developing Countries: Some Preliminary Findings. *European Journal of Marketing*, 28, (12), pp.19-33.
- Davison, A, L. et Sharma, A. R. (1994). Anova and Ancova of pre- and post-test, ordinal data. *PSYCHOMETRIKA* (59) 4, pp. 593-600.
- De Maeseneire, W. et Claeys. T. (2011). SMEs, Foreign Direct Investment and Financial Constraints: The Case of Belgium. *International Business Review*, 21(3), pp. 408-424. Accès doi:10.1016/j.ibusrev.2011.03.004.
- Denécé, É. (2011). Diplomatie économique et compétition des États. *Géoéconomie*, 56(1), pp. 71-78. doi:10.3917/geoec.056.0071.
- Deng, P. (2009). Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? *Journal of World Business*, 44(1), pp. 74-84.
- Desbois, D. (2008). L'analyse des correspondances multiples à la hollandaise : introduction à l'analyse d'homogénéité. *Revue MODULAD*, pp. 194- 244. Accès <https://www.rocq.inria.fr/axis/modulad/archives/numero-38/Desbois.../Desbois-38.pdf>
- Deshaies, L., Julien, P. A et Joyal, A. (1992). Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices. *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, 15(2), pp. 239-254.

- Deshpande, R., Farley, J. et Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of marketing*, 57(1), pp. 23-37. Accès <http://www.jstor.org/stable/1252055>
- Diabong, P. W. (2004). Le capital social des entrepreneurs scientifiques : Essai d'analyse à partir de l'étude de 24 biographies. *Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Documents de travail n° 77*, Université du Littoral Côte d'Opale. pp. 1-34.  
Accès <http://riifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2007/04/doc77.pdf>
- Diaw, D. (2012). Les produits bas de gamme dans le commerce Sud-Sud, le cas des échanges entre l'Afrique subsaharienne et l'Asie en développement. *Revue Tiers Monde*, 3 (211), pp. 189-203.
- Dosoglu-Guner, B. (2001). Can Organizational Behaviour Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type. *International Business Review* 10 (2001), pp. 71-89
- Douanes algériennes. (2015). Accès [www.douane.gov.dz/](http://www.douane.gov.dz/)
- Dunning, J.H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), pp. 1-31.
- Dunning, J. H., (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, N° 9, pp. 163-190.
- Durand, C. (2018). L'analyse de classification hiérarchique et de nuées dynamiques. Cours en ligne, Département de sociologie, Université de Montréal.  
Accès <https://www.webdepot.umontreal.ca/Enseignement/SOCIO/.../classificationshw.pdf>
- Economia (2009). Promotion des exportations et des PME algériennes. *la Revue algérienne de l'économie et de la finance*- N° Spécial/Décembre 2009, (entretien avec Hergenröther Andreas, p. 108).
- European Rail Infrastructure Managers. (2010). Internationalisation of European SMEs. Final Report, Zoetermeer – Brussels: European Commission – EIM Business & Policy Research.
- Ellis, P. (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), pp. 443-469. Accès <http://www.jstor.org/stable/155651>
- Elmuti, D. et Kathawala, Y. (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2), pp. 112-128. doi:10.1108/01437720010331044

- Enjolras, M., Camargo, M., Schmitt, C. et Morel, L. (2015). *Comparatif des dispositifs de soutien à l'internationalisation des PME : Les apports de la prise en compte de l'innovation*. 6ième Rencontre du Groupe de Recherche Thématique « Innovation » de l'AIMS. Strasbourg, France, 2015.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. et Deo Sharma, D. (2000). Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalisation Process. *International Studies of Management and Organization*, 30(1), pp. 26-44. Accès <http://www.jstor.org/stable/40397467>
- Esambert, B. (1991). *La Guerre économique mondiale*. Paris: Oliver Orban, 1991. Accès [excerpts.numilog.com/books/9782855655888.pdf](http://excerpts.numilog.com/books/9782855655888.pdf)
- Etemad, H. (2004). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), pp. 1-21.
- European Commission. (2007). *Supporting the internationalisation of SMEs*. Final Report of the Expert Group. Accès <https://ec.europa.eu/translations/renditions/pdf>
- Favre-Bonte, V. et Giannelloni, J. L. (2007). *L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export*. Communication présentée à la XVIe conférence AIMS, Montréal. 2007.
- Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, 10(1), pp. 25-49. doi:10.1016/S0969-5931(00)00039-1
- Forum des Chefs d'Entreprises (Janvier, 2011). *Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne*. Alger.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, 11 (3), pp. 257-277. Accès [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00060-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00060-9)
- Fourcade, C. (2002). *Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : Le concept de milieu internationalisant*. Communication présentée au XXVIIIème Colloque de l'ASRDLF, Trois-Rivières, Québec.
- Gallo, M., Arino, A., Manez, I. et Cappuyns, K. (2002). *Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses*. Communication présentée à la 13ème conférence du FBN, Helsinki. 2002.
- Gavard-Perret M.L, Gotteland D, Haon C, Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. France : Pearson Education.

- Gavard-Perret M.L, Gotteland D, Haon C, Jolibert A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. France : Editions Pearson.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: the Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 1(12), pp. 137-147.
- Ghertman, M. (1998). *Applications pratiques de la théorie des coûts de transaction*. Département Stratégie et Politique d'Entreprise Groupe HEC.
- Ghymn, K., Liesch, P., et Mattsson, J. (1999). Australian import managers' purchasing decision behavior: an empirical study. *International Marketing Review*, 16 (3), pp. 202-216. Accès <https://doi.org/10.1108/02651339910274693>
- Gibiat, M. (1994). Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans. *Revue internationale PME*, (7) 2, pp. 11-29.
- Gnyawali, D. R. et Fogel, D. S. (1994). Environments for entrepreneurship development: Key dimensions and research implications. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(4): pp. 43-62. Accès <https://doi.org/10.1177/104225879401800403>
- Goxe, F. et Viala, C. (2010). *Social Capital as a Catalyst: Enabling Effect on Organizational Levers for Corporate Entrepreneurship*. International Council for Small Business (ICSB) World Conference, Cincinnati, USA.
- Guillochon, B. et Kawecki, A. (2003). *Économie internationale : commerce et macroéconomie*. Paris : Dunod.
- Hall, H. B. (1992). Investment and R&D at the firm level: Does the source of financing matter? *NBER Working paper, Working 4096*, pp. 92-194.
- Hammami, I., Zghal, M. (2016). Export stimuli perceived by the managers of industrial companies: the case of the Tunisian SME. *British Journal of Marketing Studies*, 4(2), pp.77-86.
- Hammami, I., et Zghal, M. (2016). Export barriers Perceived By the Entrepreneurs of a Country in Transition: The Case Of Tunisian SMEs. *International Journal of Business and Management Invention*, 5 (3), pp. 16-22.
- Hausmann, R., Hwang, J., et Rodrik, D. (2007). What you export matters. *Journal of Economic Growth*, 12(1), pp. 1-25. doi /<https://doi.org/10.1007/s10887-006-9009-4>.
- Hay, F., Milelli, C. et Shi, Y. (2009). *Les firmes chinoises et indiennes à la conquête de l'Europe?* Paris : Presses universitaires de Rennes, 2009.
- Hermel, L. (2001). *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*. Paris : AFNOR.

- Hill, C.W.L. (2011). *International Business – Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Hill, C. W. L. et Jones, G. R. (9th edition) (2010); *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company.
- Hogan, P., (1991). *The role of support service in expanding manufactured export in developing countries*. Economic Development Institute, World Bank.
- Holmlund, M., Kock, S, et Vanyushyn, V. (2007). Small and medium-sized Enterprises' internationalization and the influence of importing on exporting. *International Small Business Journal*, 25(5), pp. 459-475.
- Interdiction d'importation des viandes congelées: Le cri de détresse des transformateurs. (2017, 20 Août). *El Watan*.
- Ibeh, K. I.N. (2004). Furthering export participation in less performing developing countries. *International Journal of Social Economics*, 311 (2), pp. 94-110.  
Accès <https://doi.org/10.1108/03068290410515448>
- Ibeh, K.I.N., et Young, S. (2001). Exporting as an entrepreneurial act: An empirical study of Nigerian firms. *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), pp. 566-586.  
Accès <https://doi.org/10.1108/03090560110388114>
- Jalali, S. H. (2012). Export barriers and export performance: empirical evidence from the commercial relationship between greece and iran. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1 (33), pp. 53-66.
- Jarillo, J.C. (1988). On strategic network. *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-41.
- Johanson. J, et Vahlne. E, (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, (7) 4, pp. 11-24.
- Johanson, J. et Vahlne, J. (2006). Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, 46 (2), pp. 165-178.  
Accès <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0043-4>
- Johanson, J. et Vahlne, J. E (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40 (9), pp. 1411-1431.  
Accès <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Jones, M.V. et Dimitratos, P. (eds). (2004). *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Cheltenham. UK: Edward Elgar.

- Joyal, A., Deshaies, L. S et McCarthy, S. (2000). The dynamism of manufacturing SMEs in the North-Atlantic Islands: a case study. *Canadian Journal of Regional Science*, 23(2), pp. 233-247.
- Julian, C. C. et O’Cass, A. (2004). The antecedents of export marketing performance: An Australian perspective. *Journal of Asia Pacific Marketing*, 3(2/3), pp. 99- 113.
- Julian C.C. et Ahmed Z.U. (2005). The impact of barriers to export on export marketing performance. *Journal of Global Marketing*, 19 (1), pp. 71-93.  
Accès [http://dx.doi.org/10.1300/J042v19n01\\_05](http://dx.doi.org/10.1300/J042v19n01_05)
- Julien, P. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l’improvisation de façon cohérente. *Revue internationale P.M.E.*, 14(3-4), pp. 129-161. doi:10.7202/1008700ar
- Julien, P.A., Toulouse, J.M., Ramangahay, C., et Morin, M. (1998). *Comportements d’information, compétitivité et performance des PME exportatrices*. Communication présentée au 4ème Congrès International Francophone de la PME, Metz, Octobre.
- Kahiya, E.T. (2013). Export barriers and path to internationalization: a comparison of conventional enterprises and international new venture. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(1), pp. 3-29. doi :10.1007/s10843-013-0102-4
- Katsikeas, C.S. (1996). Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, 13 (2), pp. 4-19.  
Accès <https://doi.org/10.1108/02651339610115737>
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C. et Morgan, N.A. (2000). Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), pp. 493-511.
- Kneller, R., et Pisu, M. (2011). Barriers to Exporting: What are They and Who do They Matter to? *The World Economy*, 34(6), pp. 893-930. doi:10.1111/j.1467-9701.2011.01357.x
- Kotabe, M. et Czinkota, M. R. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. *Journal of International Business Study*, pp. 637- 658. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490281
- Krugman, P. (1980). Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade. *The American Economic Review*, 70 (5), pp. 950-959.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, 99 (3), pp. 483-499.
- Kuada, J. et Sörenson, O.J. (2000). *Internationalization of Companies from Developing Countries*. New York : International Business Press.

- Kundu, S. K. et Katz, A. J. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20 (1), pp. 25-47.
- Labaronne, D., (2013). Performances des firmes publiques algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ? *Management & Avenir*, 63(5), pp. 33-53. doi:10.3917/mav.063.0033.
- Lafay, G. (2002). *Comprendre la mondialisation*. Paris : Economica.
- Lages, L. (2000). A conceptual framework of the determinants of export performance: Reorganising key variables and shifting contingencies in export marketing. *Journal of Global Marketing*, 13 (3), pp. 29-51.  
Accès [https://doi.org/10.1300/J042v13n03\\_03](https://doi.org/10.1300/J042v13n03_03)
- Laghzaoui, S. (2007, juin). *Ressources et compétences : Une nouvelle grille de lecture de l'internationalisation des PME*. Présentée à la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management et Avenir*, 2 (22), pp. 52-69.  
doi : 10.3917/mav.022.0052
- Laurin, F., et St-Pierre, J. (Novembre, 2011). The internationalisation of SMEs and the relationships between imports and exports, *2 nd International SME Conference*, Bangalore, Inde.
- Lecerf, M. (2006). *Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation*, (Thèse de Doctorat). Université de Paris1-Panthéon-Sorbonne.  
Accès <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00136530/document>
- Leconte, P. et Forgues, B. (2000). Compétences des équipes dirigeantes et pratiques de gestion des compétences dans les firmes multinationales. *Revue Française de Gestion, numéro spécial compétences individuelles/compétences organisationnelles* (20), pp. 1-19.  
Accès [https://www.researchgate.net/.../237111102\\_compences\\_des\\_equipes\\_dirige...](https://www.researchgate.net/.../237111102_compences_des_equipes_dirige...)
- Lederman, D., Olarreaga, M., et Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? *Journal of Development Economics*, 91, pp. 257-265.
- Legardinier, A. (2013). Comment limiter les biais liés au choix des échelles de mesure dans les études marketing ? *Gestion et management*. Accès [ffdumas-00933905f](https://doi.org/10.3917/gm.00933905f)
- Lemaire, J.P. (1990). La composante financière, élément essentiel du marketing international des biens d'équipements et des projets, *Revue française du Marketing*, n°127-128, pp.129-160.
- Lemaire, J.P. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Paris : Dunod.

- Lemaire, J. P. (2003). *Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Lemaire, J. P. (2013). *Stratégies d'internationalisation : nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*. Paris : Dunod.
- Levasseur, S. (2002). Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales. *Revue de l'OFCE*, Presses de Sciences Po, pp. 103-152.
- Lempereur, A. P et Sebenius, J. (2004). Les théories de la négociation au service des pratiques du manager. *Revue française de gestion*, 6 (153), pp. 9-11.  
Accès <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-6-page-9.htm>
- Leonidou, L. (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12 (1), pp. 4-25. Accès <https://doi.org/10.1108/02651339510080070>
- Leonidou, L. C. (2000). Barriers to export management. *Journal of International Management*, 6(2), pp. 121-148. doi:10.1016/s1075-4253(00)00022-3
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), pp. 279-302.  
Accès <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Leonidou, L. C. et Theodosiou, M. (2004). The export marketing information system: an integration of the extant knowledge. *Journal of World Business*, 39, pp. 12-36.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D. et Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6). pp. 735- 770.  
Accès <https://doi.org/10.1108/02651330710832685>
- Leontief, W. (1944). Output, employment, consumption, and investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 58(2), pp. 290-314.
- Le, Q. et Luong, M. H. (2009). *Barrière et stimuli à l'exportation perçus par les entrepreneurs d'un pays en transition : le cas des PME du Vietnam*. Communication présentée au colloque international. La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 Mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.  
Accès <https://www.airepme.org/index.php?action=section&id=417&lang=fr>
- Lesca, H. et Caron-Fason, M.L. (2003). Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°203, pp. 55-68.
- Lin, J.Y. et C. Monga, 2010. Growth identification and facilitation: the role of the state in the dynamics of structural change. Policy Research working paper 5313, The World Bank.

- LiPuma, J. A., Newbert, S.L. et Doh, J. P. (2011). The effect of institutional quality on firm export performance in emerging economies: a contingency model of firm age and size. *Small Business Economics*, 40 (4), pp. 817-841. doi:10.1007/s11187-011-9395-7
- Livian, Y. (2015). Initiation à la méthodologie de recherche en SHS : réussir son mémoire ou thèse. 2015. Accès [halshs-01102083f](#).
- Lorot, P. (2009). De la géopolitique à la géoéconomie. *Géoéconomie* 2009/3 (50), pp. 9-19. doi 10.3917/geoec.050.0009
- Lozano, L. M., García-Cueto, E, et Muñiz, J. (2008). Effect of the Number of Response Categories on the Reliability and Validity of Rating Scales. *Methodology. European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 4 (2), pp.73-79.
- Luostarinen, R. (1994). *Internationalization of Finnish Firms and their Responses to Global Challenges*, Research for Action, Forssa: WIDER Report, UNU/WIDER.
- Luostarinen, R. et Hellman, H. (1995). The Internationalization Processes and Strategies of Finnish Family Firms. *CIBR Research Papers*, Y-1.
- Madoui, M et Boukrif, M. (2009). *De l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie*. Communication présentée au colloque international «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé», INRPME–AUF–AIREPME, 27 au 29 mai, Canada.
- Marois, P., (2001). *Les alliances stratégiques internationales : analyse des coentreprises entre le Canada et le Chili. Mémoire de maîtrise ès sciences*. L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Montréal.
- Mathews, A. J. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), pp. 1-35. doi 10.1007/s10490-006-6113-0
- McDougall, P. P. et Oviatt, B. M. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, (1), pp. 45-64.
- Mechling, G. W., Pearce, J.W. et Busbin, J.W. (1995). Exploiting AMT in small manufacturing firms for global competitiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 15 (2), pp. 61-76.
- Meier, O. et Schier, G. (2005). *Entreprises multinationales*. Paris : Editions Donud.
- Mucchielli, J. L. (1998). *Multinationales et mondialisation*. Paris: Le Seuil.
- Mekideche, M. (2000). L'Algérie entre économie de rente et économie émergente : essai sur la conduite des réformes économiques (1986-1999) et perspectives. Alger : Dahlab.

- Melbouci, L. (2008). L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 234(6), pp. 75-83. doi:10.3917/rsg.234.0075.
- Melitz, M. J. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica*, 71 (6), pp. 1695-1725.
- Mériade, L. (2015). Le rôle de l'État dans les stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises ? Une approche géoéconomique. *Management & Avenir* 2015/5(79), pp. 51-74. doi10.3917/mav.079.0051
- Michailova, S. (2011). Contextualization in international business research: Why do we need more of it and how can we be better at it? *Scandinavian Journal of Management*, 27 (1), pp. 129-139.
- Min, H. et Galle, W. P. (1991). International purchasing strategies of multinational US firms. *Journal of Supply Chain Management*, 27 (3), pp. 9-18. doi: 10.1111/j.1745-493X.1991.tb00535.x
- Mira-Bonnardel, S. (2015). Croissance des PME par l'internationalisation : l'effet de levier réticulaire des chambres de commerce françaises à l'étranger. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 257-286. doi:10.7202/1035417ar
- Monczka, R. M. et Giunipero, L. C. (1984). International purchasing: Characteristics and implementation. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 20 (3), pp. 9-19. doi: 10.1002/tie.5060270103
- Morana, J. (2003). Le paradigme pragmatique : une réponse aux problématiques de pilotage par les processus, *Revue Direction et Gestion*, (201-202), pp. 73-81 (AERES Eco.-Gestion -NC ; CNRS- NC ; FNEGE- 4.
- Moreira, A. C., (2009). The evolution of internationalization Towards a new theory? *Economia Global e Gestão*, 14(1), pp. 41-59.
- Mucchielli, J. L. (1989). *Principes d'économie internationale*. Paris: Editions Economica.
- Murray, W. E. et Overton, J. (2015). *Geographies of Globalization*. Editions London Routledge.
- Mursali, A. M. (2012). The Impact of Barriers on Export Behavior of a Developing Country Firms: Evidence from Tanzania. *International Journal of Business and Management*, 7 (3), pp. 10-21. doi: 10.5539/ijbm.v7n3p10
- Naidu, G. M., et Rao, T. R. (1993). Public sector promotion of exports: A needs-based approach. *Journal of Business Research*, 27(1), pp. 85-101. doi:10.1016/0148-2963(93)90017-j
- Nardot, C. (2004). La franchise un mode de développement international, qui allie performance économique et managériale. Cahiers de recherches Creg. Accès [www.creg.ac-versailles.fr](http://www.creg.ac-versailles.fr)

- Nisha, M. (2016). Foreign Market Entry Strategies. *International Journal of All Research Education and Scientific Methods*, 4(1), pp. 20-23.
- Noman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the « laws » of statistics. *Adv in Health Sci Educ* 15, pp. 625-632. doi 10.1007/s10459-010-9222-y.
- North, D. (1990). Institutions, *Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Nummela, N. (2004). Is the globe becoming small or is small becoming global? Globalization and internationalizing SMEs, dans M.V. Jones et P. Dirnitratos, *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, pp. 128-151.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (1997). *Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*. OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264292260-fr>
- Okpara, J. O. (2009). Strategic Export Orientation and Internationalization Barriers: Evidence from SMEs in a Developing Economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1, pp. 1-10.
- Okpara, J. O., et Koumbiadis, N. J. (2010). Strategic Export Orientation and Internationalization Barriers: Evidence from SMEs in a Developing Economy. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 4, pp. 1-10.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques. (2003). VI. Tendances de l'investissement direct étranger dans les pays de l'OCDE. *Perspectives économiques de l'OCDE*, 73(1), pp. 193-201. Accès <https://www.cairn.info/revue-perspectives-economiques-de-l-ocde-2003-1-page-193.htm>
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques. (2009). *Top barriers and drivers of SME internationalization*. Report by the OECD working party on SMEs and Entrepreneurship. Accès <https://strathprints.strath.ac.uk/id/eprint/15845>
- Organisation Mondiale du Commerce (2016). *Examen statistique du commerce mondial*. Accès <https://.wto.org>
- Ouédraogo, A. (1998). *Alliances stratégiques et développement économique L'impact des alliances stratégiques Nord/Sud sur le développement économique des pays en voie de développement*. Thèse de doctorat, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC), Montréal.
- Oussalem, M.O., (2016). *Pour une stratégie de promotion et de diversification des exportations industrielles en Algérie*. Conférence présentée le 23 Mars, 2016.

- Overby, J. W., et Servais, P. (2005). Small and medium-sized firms' import behavior: The case of Danish industrial purchasers. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), pp. 71-83. Accès <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.08.001>
- Oviatt, B. M. et McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp. 537-554. doi: [10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x)
- Owusu-Frimpong, N. et Mmeh, S. (2007). An evaluation of the perceptions and marketing practices of non-traditional exporters in Ghana. *Thunderbird International Business Review*, 49(1), pp. 57-76. doi: 10.1002/tie.20131
- Pan, Y. et Tse, D.K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), pp. 535-554.
- Pasco-Berho, C. (2002). *Marketing international*. Paris: Editions Dunod.
- Pantin, F. (2004). La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante le cas d'une moyenne entreprise française. *Management et Avenir*, 2 (2), pp. 119-139. doi 10.3917/mav.002.0119
- Pantin, F. (2005). *La conduite du processus de l'internationalisation par l'équipe dirigeante : entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles*. XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers.
- Pantin, F. (2009). *Pour une approche compréhensive du processus d'internationalisation des PME : Analyse du rôle des compétences de l'équipe dirigeante*. Actes de la XVIII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble, juin 2009.
- Peng, M. W., Wang, Y.L. et Yi, J. (2008). An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies* 39, pp. 920-936.
- Posner, M.V. (1961). International trade and technical change. *Oxford Economics Papers*, 13 (3), pp. 323-341. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a040877>
- Prime, N., Obadia, C. et Vidal, I. (2009). Psychic distance in exporter-importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18 (2), pp. 184-198.
- Prime, N. et Usinier, J.C. (2004). *Marketing international : développement des marchés et management multiculturel*. Paris : Magnard.
- Puffer, S. M., McCarthy, D. J., et Boisot, M. (2010). Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (3), pp. 441-467. Accès <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00353.x>

- Quélin, B. et Arrègle J. L. (2000). *Le management stratégique des compétences*. Paris : Ellipses.
- Radio Eco. (2015, 8 juillet). L'Invité de l'Economie Algérie Issad Rebrab Président du Groupe Cevital. [vidéo en ligne].  
Accès <https://www.youtube.com/watch?v=VOHqI7oWFbw>
- Radio M. (9 décembre 2014). L'investissement à l'étranger, la banque d'Algérie, la bourse d'Alger, Cévital Slim Othmani dit tout [vidéo en ligne].  
Accès [https://www.youtube.com/watch?v=eUX2\\_G7fbfo](https://www.youtube.com/watch?v=eUX2_G7fbfo)
- Rahariniaina, C. G., (2012). *Les barrières à l'exportation perçues par les PME dans les pays en développement : cas de Madagascar*. Mémoire. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Rainelli, M. (1997). *Le commerce international*. Paris : La Découverte.
- Ramadan, M. et Levratto, N. (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME : Une application au cas du Liban. *Revue internationale P.M.E*, 24(1), pp. 71-106. doi [10.7202/1012552ar](https://doi.org/10.7202/1012552ar)
- Ramaswami, S.N. et Yang, Y. (1990). Perceived barriers to exporting and export assistance requirements, dans Cavusgil, S.T. et Czinkota, M. R.(dir.). *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*, Westport, Conn., Quorum Books.
- Raymond, L. et St-Pierre, J. (2010). Strategic capabilities for the internationalization of manufacturing SMEs: a configurational approach. *Entrepreneurial Practice Review*, 1 (2), pp. 13-35.
- Reich, S. (1998). What is globalization?. *The Helen Kellogg Institute for International Studies, Working Paper*, 261, pp. 1-23.
- Rocher, G. (2001). La mondialisation : un phénomène pluriel. Les Presses de l'Université Laval et De Boeck Université, pp. 17-31.
- Sadi, N. E. (2005). *La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux*, Paris : l'Harmattan.
- Sandretto, R. (2003). Les analyses du commerce international. *Cahiers français, La Documentation française*, 315.
- Sammut. S et Torres. O, (1997). Le démarrage international : contraintes et opportunité. *Communication présentée à la 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, HEC Montréal, Québec, Canada, 25-27 juin.
- Samuelson, P.A (1949). International factor price equalisation once again. *The Economic Journal*, June, pp. 181-197. Accès <http://www.jstor.org/stable/2226683>

- Schwab, K. et Porter, M. E. (2005). *Rapport sur la compétitivité globale 2005*. World Economic Forum, Genève, Suisse. (traduit par T. Guy). Paris : Economica.
- Seringhaus, F. H. Rolf et Rosson, P.J. (1990). *Government Export Promotion: A Global Perspective*. London, UK: Routledge
- Shamsuddoha, A.K., Yunus Ali, M. et Nelson Oly Ndubisi, (2009). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), pp. 408-422.  
Accès <https://doi.org/10.1108/17410390910975022>
- Si lekhal., K, Korichi., Y et Gaboussa, A. 2013. Les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives. *Algerian Business Performance Review*,4, pp.29-49.  
Accès <https://search.emarefa.net/detail/BIM-347620>
- Sim, A. B. et Pandian, J. R. (2003). Emerging Asian MNEs and Their Internationalization Strategies-Case Study Evidence on Taiwanese and Singaporean Firm. *Asia Pacific Journal of Management*, 20 (1), pp. 27-50.  
Accès <https://doi.org/10.1023/A:1022064412301>
- Sionneau, B. (1996). Risque politique, risque pays et risque-projet. *Cahier n° 7, Électricité de France - Mission prospective*.
- Siroën, J. M. (1998). *L'OMC et la mondialisation des économies*. [Rapport de recherche] Université Paris-Dauphine. 1998, pp. 1-96.
- Slim, A. (2007). *Veille stratégique et performance des PME exportatrices tunisiennes*. Communication présentée au colloque VSST, 21 et 25 octobre 2007, Marrakech, Maroc.
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). *The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005*. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), pp. 343-374. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x
- Spyropoulou, S, Katsikeas, C., S Skarmeas, D et Morgan, A. (2018). Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46 (1). pp. 109-129.  
Accès <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0519-8>
- Stopford, J. M. et Wells J. R. (1972). *Managing the Multinational Enterprise: Organization of the Firm and Ownership of the Subsidiary*. NY: Basic Books.
- Stouraitis, V., et Kyritsis, M. (2016). Small and medium-sized enterprises' exporting: Home and host country motivators' effect on first and successive export venture decisions. *Management: journal of contemporary management*21(1), pp. 97-115.

- St-Pierre, J. et Boutary, M. (2012). *L'importation d'équipements industriels : quel impact sur le processus d'internationalisation des PME*. Le grand livre de l'économie PME.
- St-Pierre, J., Monnoyer, M. C. et Boutary, M. (2006). *Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire*. Communication présentée au VIIIe Congrès international francophone de la PME, Fribourg, Suisse.
- St-Pierre, J. et Perrault, J. L. (2009). *Mondialisation et pme : l'internationalisation des activités comme solution*. Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises.
- St-Pierre, J. et Perrault, J. L. (2010). Motivations et déterminants de de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France, dans Joyal, A., Sadeg, M. et Torrès, O. (dir.), *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères* (pp. 249-274). Paris : L'Harmattan.
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizeyemungu, S. (2011). *Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises*. Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Styles, C. (1998). Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 6(3), pp. 12-36.  
doi:10.1177/1069031x9800600306
- Svetlic'ic, M., Jakli, A. et Burger, A. (2007). Internationalization of Small and MediumSize Enterprises from Selected Central European Economies. *Eastern European Economics* 45(4), pp. 36-65.
- Tesar, G. et Moini, A. H. (1998). Longitudinal study of exporters and non-exporters: a focus on smaller manufacturing enterprises. *International Business Review*, 7(3), pp. 291-313.
- TORRES. O (2002). *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation*. Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), ESCP, Paris, 5-7 juin.
- Uexkull, E. (2006). Identifying financial constraints under trade liberalization: lesson from Kenya, *Uganda and Ghana*. *Discussion Paper*, 1/2006. German Development Institute.
- Urata, S. et Kawai, H. (2000). The determinants of the location of foreign direct investment by Japanese small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 15(2), pp. 79-103.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), pp. 190-207.  
Accès <http://www.jstor.org/stable/1880689>

- Verstraete, T. (2002). *Essai de la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*. Paris : L'ADREG. Accès [thierry-verstraete.com/pdf/Adreg\\_TV.PDF](http://thierry-verstraete.com/pdf/Adreg_TV.PDF)
- Welch, L. S. et Wiedersheim-Paul, F. (1979). Export Promotion Policy-A New Approach, *Australian Journal of Management*, 4(2), pp. 165-177.
- Welch, L. et Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14 (2), pp. 34-55.  
Accès <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. et Paavilainen-Mantymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralistic future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 41 (5), pp. 740-762.
- Wells, L.T. (1983) *Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment*. From. Developing Countries Cambridge, MA: The MIT Press.
- WeSthead, P., Wright, M. et Ucbasaran, D. D. (2002). International market selection strategies selected by micro and small firms. *The International Journal of Management Science*, (30), pp. 51-68.
- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H.C. et Welch, L.S. (1978). Pre-export activity: the first step in internationalization. *Journal of International Business Studies*, 9 (1), pp. 47-58. Accès <http://www.jstor.org/stable/154632>
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The FreePress.
- Yeung, H. W. C. (2002). *Entrepreneurship and the Internationalisation of Asian Firms: An Institutional Perspective*.
- Yeung H. W. C. (2007). *Handbook of research on asian business*. USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Yiu, D. W., Lau, C. M., et Bruton, G. D. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp. 519-540.
- Yli-Renko, H., Autio, E. et Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review*, 11(3), pp. 279-304. Accès [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00061-0](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00061-0)
- Young, E. C, et Weisch, H. P. (1993). Major elements in entrepreneurial development in central Mexico, *Journal of Small Business Management*. October, pp. 80-85.
- Younoussi, A. T., Jouali, J. et Arwata, S. B. (2013). Identifying factors influencing Moroccan SMEs internationalization. *Journal of Economics and Management*, 1(3), pp.49-63.

- Zafar, U. A., Osman, M., James, P. J. et Leong, Y. M. (2002). Export Promotion Programmes for Malaysian Firms: An International Marketing Perspective. *Journal of Business Research*, 55 (10), pp. 831-843. Accès [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00223-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00223-X)

### Références législatives et réglementaires

- Décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement. JORA n°64 du 10 octobre 1993, pp. 3-8.
- Décret exécutif n° 96-94 du 03 mars 1996 Instituant la Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie, JORA n° 16 du 06 Mars 1996.
- Décret exécutif n°96-327 du 1<sup>er</sup> Octobre 1996 portant la création de l'Office algérien de Promotion du commerce extérieure (PROMEX), JORA n°58 du 6 octobre 1996.
- Décret exécutif n° 04-174 du 12 juin 2004 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur, JORA n°39 du 16 juin 2004.
- Loi n°90-16 du 07 août 1990, portant loi de finances complémentaire pour 1990, JORA n°34 du 11 août 1990.
- Loi n°90-31 du 4 décembre 1990 relative aux associations, JORA n°53 du 05 décembre 1990.
- Ordonnance n° 95 -27 du 31 décembre 1995, portant la loi de finances pour 1996, notamment son article n°195, relatif à la création du « *Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations* », JORA n°01 du 03 janvier 1996.
- Ordonnance n° 96-06 du 10 janvier 1996 relative à l'assurance-crédit à l'exportation, JORA n° 03 du 14 janvier 1996.
- Ordonnance n°71-61 du 5 août 1971 portant création de l'Office National des Foires et Expositions, JORA n°09 du 17 août 1971.
- Règlement n°14-04 du 29 septembre 2014 fixant les conditions de transfert de capitaux à l'étranger au titre de l'investissement à l'étranger par les opérateurs économiques de droit algérien. Journal Officiel n° 63 du 22 octobre 2014.

## **ANNEXES**

---

**Annexe 1 : Questionnaire**

Dans le cadre d'une recherche doctorale portant sur « L'internationalisation des entreprises algériennes : motivations et contraintes », nous vous prions de bien vouloir accepter de coopérer avec nous en répondant à toutes ces questions. Nous tenons à vous souligner que toutes les informations qui nous seront communiquées ne seront utilisées qu'à des fins universitaires tout en garantissant leur confidentialité. Nous vous remercions d'avance de votre collaboration.

**1. Description générale de l'entreprise**

- Nom de votre entreprise.....
- Date de création de votre entreprise.....
- Domaine (s) d'activité.....
- Etes-vous une : SPA...../SARL...../SNC..... /EURL....
- Votre effectif est : .....
- Etes-vous une : PME ...../Grande entreprise...../TPE.....
- Date de votre première opération d'exportation.....
- Principaux produits exportés.....
- En plus du dirigeant, qui s'occupe de votre activité à l'international.....
- Les principaux pays vers lesquels vous exportez : (veuillez préciser pourquoi ces pays).....  
 .....  
 .....  
 .....

**2. Veuillez nous indiquer (par ordre chronologique) vos activités internationales**

| Mode d'entrée ou d'opération adopté   | Ordre chronologique |
|---|---------------------|
| Internationalisation en amont (importations, acquisition d'un savoir-faire) |                     |
| Exportation indirecte (importateur ou autres)                               |                     |
| Exportation directe (représentant, succursale)                              |                     |
| Cession d'une licence   |                     |
| Création d'une co-entreprise (joint-venture)                                |                     |

|   |  |
|---|--|
| Création d'une filiale commerciale                              |  |
| Création d'une filiale de production                            |  |
| Prise de contrôle (acquisition) d'une entreprise déjà existante |  |

**3- Appréciations du dirigeant/ ou membre de l'équipe dirigeante des facteurs du développement international de l'entreprise.**

**Veillez nous indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :**

| <b>Propositions</b>  | <b>Pas du tout d'accord</b> | <b>Pas d'accord</b> | <b>D'accord</b> | <b>Tout à fait d'accord</b> |
|--|-----------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------------|
| Votre développement à l'international est lié à la motivation du dirigeant et/ou de l'équipe dirigeante.   |                             |                     |                 |                             |
| L'expérience internationale du dirigeant ou de l'un des membres de l'équipe dirigeante est à l'initiative de développement d'une activité sur les marchés étrangers. |                             |                     |                 |                             |
| Les bonnes relations professionnelles, amicales que vous entretenez avec vos partenaires ont contribué au développement de vos activités à l'international.          |                             |                     |                 |                             |
| Votre capacité à prendre et à gérer les risques liés à la pénétration des marchés étrangers vous a permis de vous développer hors du marché algérien.                |                             |                     |                 |                             |
| Vos efforts en innovation ont permis votre développement international.  |                             |                     |                 |                             |
| Votre capacité à impliquer vos collaborateurs dans votre activité internationale a renforcé leur motivation et leur participation à cette démarche.                  |                             |                     |                 |                             |

**4. Activité d'importation (matières premières/matériel/savoir-faire).**

**4.1. Veillez nous indiquer le degré d'importance de chacune de ces motivations :**

| <b>Motivations</b>  | <b>Très importante</b> | <b>importante</b> | <b>Peu importante</b> | <b>Pas du tout importante</b> |
|---|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Les produits ne sont pas disponibles sur le marché algérien.  |                        |                   |                       |                               |
| Les produits disponibles sur le marché national ne répondent pas à vos exigences en matière de qualité. |                        |                   |                       |                               |
| Les produits importés (ou le savoir-faire)  |                        |                   |                       |                               |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| vous permettent de vous conformer aux standards internationaux.                             |  |  |  |  |
| Les produits importés vous permettent de répondre aux exigences des clients étrangers.      |  |  |  |  |
| Les produits (ou équipements) importés sont innovants.                                      |  |  |  |  |
| L'importation vous permet de réduire votre dépendance à l'égard des fournisseurs algériens. |  |  |  |  |
| L'importation vous permet de bénéficier des avantages accordés par le gouvernement.         |  |  |  |  |

**4.2. Veuillez nous indiquer le degré d'importance ou de non-importance de chacune de ces contraintes :**

| <b>Contraintes/Barrières</b>  | <b>Très importante</b> | <b>importante</b> | <b>Peu importante</b> | <b>Pas du tout importante</b> |
|---|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Il est difficile d'accéder aux financements.  |                        |                   |                       |                               |
| Les procédures administratives sont multiples et lentes.  |                        |                   |                       |                               |
| Le taux de change est défavorable.  |                        |                   |                       |                               |
| Votre personnel n'a pas les capacités requises pour maîtriser les équipements/technologie importés. |                        |                   |                       |                               |

**5. Concernant vos opérations d'exportation**

**5.1. Veuillez nous indiquer le degré d'importance ou de non-importance de ces motivations:**

| <b>Motivations/Stimuli</b>                            | <b>Très importante</b> | <b>importante</b> | <b>Peu importante</b> | <b>Pas du tout importante</b> |
|---|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Intérêt particulier du dirigeant pour l'exportation.  |                        |                   |                       |                               |
| Augmenter la part de marché à l'export.               |                        |                   |                       |                               |
| L'expérience internationale du dirigeant.             |                        |                   |                       |                               |
| Répondre à la demande d'un client non sollicité.      |                        |                   |                       |                               |
| Ecouler un surplus de production.                     |                        |                   |                       |                               |
| Existence d'une capacité de production inexploitée.   |                        |                   |                       |                               |
| Accroître le degré de notoriété de l'entreprise.      |                        |                   |                       |                               |
| Besoin d'accélérer la croissance de votre entreprise. |                        |                   |                       |                               |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Saisir de nouvelles opportunités d'affaires sur un marché étranger.                     |  |  |  |  |
| Eviter la rude concurrence sur le marché algérien.                                      |  |  |  |  |
| Améliorer le système de management de l'entreprise.                                     |  |  |  |  |
| Développer de nouveaux produits et services.  |  |  |  |  |
| Volonté d'adopter le même comportement que les concurrents domestiques (qui exportent). |  |  |  |  |
| Le taux de change est favorable.  |  |  |  |  |
| Apprendre à opérer sur des marchés différents du marché domestique.                     |  |  |  |  |
| Disponibilité des informations claires et exclusives sur le marché étranger.            |  |  |  |  |
| Diversifier les marchés et répartir les risques.  |  |  |  |  |
| Possession d'un avantage compétitif particulier (Veuillez préciser sa nature).          |  |  |  |  |
| Volonté de bénéficier des programmes d'appui à l'export.                                |  |  |  |  |

**5.2. Veuillez nous indiquer le degré d'importance de chacune de ces contraintes à l'export :**

| <b>Contraintes/Barrières</b>  | <b>Très importante</b> | <b>importante</b> | <b>Peu importante</b> | <b>Pas du tout importante</b> |
|---|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Manque d'informations sur les marchés étrangers.  |                        |                   |                       |                               |
| Difficultés à réaliser une étude approfondie sur le marché étranger.                                      |                        |                   |                       |                               |
| La forte concurrence sur les marchés étrangers.   |                        |                   |                       |                               |
| Vos collaborateurs actuels (personnel) ne sont pas spécialisés à l'export.                                |                        |                   |                       |                               |
| Vos capacités de production sont limitées.  |                        |                   |                       |                               |
| Vos ressources financières sont limitées.   |                        |                   |                       |                               |
| Difficultés à adapter vos produits/services aux exigences de qualité et aux normes des marchés étrangers. |                        |                   |                       |                               |
| Difficultés à répondre à certaines dispositions en termes d'emballage et d'étiquetage.                    |                        |                   |                       |                               |
| Difficultés à proposer des prix compétitifs à l'étranger.   |                        |                   |                       |                               |
| Difficultés à accorder des facilités de   |                        |                   |                       |                               |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| crédit aux clients étrangers.  |  |  |  |  |
| Difficultés d'accès à des réseaux de distribution étrangers.             |  |  |  |  |
| Les coûts de transport et d'assurance sont élevés à l'export.            |  |  |  |  |
| Manque d'aides et d'incitations à l'export.                              |  |  |  |  |
| Difficultés face aux documents / procédures à l'export.                  |  |  |  |  |
| La réglementation à l'export est contraignante et défavorable.           |  |  |  |  |
| Lenteur d'encaissement des aides du gouvernement à l'export.             |  |  |  |  |
| Difficultés d'installer des bureaux de représentation à l'étranger.      |  |  |  |  |
| Evolution défavorable des conditions économiques des marchés à l'export. |  |  |  |  |
| Risque de change.  |  |  |  |  |
| Réglementation restrictive / contraignante à l'étranger.                 |  |  |  |  |

## **6. Investissement Direct Etranger (IDE)**

Si vous avez déjà réalisé ou en train de réaliser un investissement étranger (création d'une filiale, création d'une co-entreprise, acquisition d'une entreprise dans le pays étranger) ;

**6.1. Veuillez nous indiquer le degré d'importance de chacune des motivations suivantes dans votre engagement à travers un IDE sur les marchés étrangers :**

| <b>Motivations</b>  | <b>Très importante</b> | <b>importante</b> | <b>Peu importante</b> | <b>Pas du tout importante</b> |
|---|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Meilleur accès aux matières premières et aux produits non manufacturés.   |                        |                   |                       |                               |
| Mieux répondre aux besoins des clients étrangers en étant présent sur place.                                    |                        |                   |                       |                               |
| La réduction des coûts transaction /transport / par la production sur le marché local.                          |                        |                   |                       |                               |
| Bénéficier de la politique d'attractivité mise en place par le pays hôte (droit fiscal, ...).                   |                        |                   |                       |                               |
| Volonté d'opérer dans un cadre institutionnel, réglementaire et juridique plus approprié et moins contraignant. |                        |                   |                       |                               |
| Rachat d'une entreprise dotée d'un réseau de distribution international.  |                        |                   |                       |                               |
| Accéder à la technologie de production très pointue.  |                        |                   |                       |                               |
| Acquisition d'actifs stratégiques (marque   |                        |                   |                       |                               |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| internationale, compétences, brevets).  |  |  |  |  |
| Volonté d'acquérir l'expertise de gestion / marketing, et /ou les compétences organisationnelles.                             |  |  |  |  |
| Volonté de bénéficier des ressources de partenaires locaux et de leurs connaissances de marché et des pratiques commerciales. |  |  |  |  |
| Partager le risque et les coûts par le biais d'une co-entreprise.   |  |  |  |  |
| Réduire les coûts d'expansion internationale.   |  |  |  |  |
| Pénétrer rapidement le marché étranger (par une collaboration avec un partenaire local ou un accord de licence).              |  |  |  |  |
| Diversifier les sources du profit et répartir les risques sur différents marchés et différentes activités.                    |  |  |  |  |

**6.2. Veuillez nous indiquer le degré d'importance de chacune des contraintes suivantes :**

| <b>Contraintes/barrières</b>   | <b>Très importante</b> | <b>importante</b> | <b>Peu importante</b> | <b>Pas du tout importante</b> |
|--|------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Réglementation nationale restrictive liée aux transferts de capitaux à l'étranger.   |                        |                   |                       |                               |
| Difficulté à gérer de nouveaux risques associés aux lois et politiques et les conditions économiques des pays étrangers.                                     |                        |                   |                       |                               |
| Difficultés à trouver un partenaire local dans le pays étranger.   |                        |                   |                       |                               |
| Les coûts et les risques d'établissement d'une nouvelle usine dans un nouveau marché sont élevés.  |                        |                   |                       |                               |
| Etablir une filiale (usine), mettre en œuvre une stratégie marketing appropriée et faire face à la concurrence sur le marché étranger est un processus long. |                        |                   |                       |                               |

## 7. Licence de fabrication

Si vous avez déjà accordé ou en train de céder une licence de fabrication à un partenaire étranger ;

### 7.1. Veuillez nous indiquer le degré d'importance de chacune de ces motivations :

| Motivations   | Très importante | importante | Peu importante | Pas du tout importante |
|---|-----------------|------------|----------------|------------------------|
| Une pénétration rapide et à moindre coût d'un marché étranger.  |                 |            |                |                        |
| Eviter les barrières commerciales à l'import (réglementations restrictives du pays cible).                      |                 |            |                |                        |
| Contourner les barrières à l'export (lenteurs, réglementation contraignante en Algérie).                        |                 |            |                |                        |
| Cet accord requiert moins d'investissement pour l'entreprise.   |                 |            |                |                        |
| Avec un accord de licence de fabrication le niveau du risque encouru est faible.                                |                 |            |                |                        |
| La licence de fabrication vous permet de bénéficier de la connaissance du marché étranger par votre partenaire. |                 |            |                |                        |
| Votre expérience dans l'export vous a permis d'opter pour ce mode que vous jugez plus adapté et plus rentable.  |                 |            |                |                        |

### 7.2. Veuillez nous indiquer le degré d'importance de chacune des contraintes suivantes :

| Contraintes/Barrières  | Très importante | importante | Peu importante | Pas du tout importante |
|--|-----------------|------------|----------------|------------------------|
| Il vous est difficile de contrôler toutes les opérations menées par votre partenaire étranger.                           |                 |            |                |                        |
| Ce mode de présence sur le marché étranger comporte le risque de divulgation du savoir-faire et de l'expérience cumulée. |                 |            |                |                        |
| Certaines lois sont imprécises, ce qui vous contraint de perdre vos droits de propriété (d'exclusivité).                 |                 |            |                |                        |

**Nous vous remercions infiniment de votre collaboration.**

**Annexe 2 : Les principaux produits exportés par les entreprises de notre échantillon**

|        | Fréquence  |   |
|--------|--|---|
| Valide | Produits pharmaceutiques à usage humain, produits pharmaceutiques, médicaments, Coton dentaire.        | 3 |
|        | Verre plat, verre à couches, verre feu.  | 1 |
|        | Alvéole, déchets de carton.  | 1 |
|        | Amandes d'abricot.   | 1 |
|        | Articles ménagers en plastique.  | 1 |
|        | Articles sanitaires en céramique.  | 1 |
|        | Boissons, nectar, conserves, Eau minérale naturelle, sodas, Jus d'orange, jus cocktail, Jus de fruits. | 6 |
|        | Bougies en paraffine, Bougies industrielles et ménagères.  | 2 |
|        | Biscuits, chocolat.  | 1 |
|        | Café moulu.  | 1 |
|        | Camions et bus.  | 1 |
|        | Cartes à puce.   | 1 |
|        | Dattes.  | 7 |
|        | Dérivées de la caroube.  | 1 |
|        | Huile d'olive extra vierge, Huile d'olive vierge.  | 2 |
|        | Huiles végétales, sucre, margarine, génoises.  | 4 |
|        | Lignes de dialyse, perfuseurs.   | 1 |
|        | Parfums.   | 1 |
|        | Pâtes alimentaires, couscous, tomates, conserves.  | 2 |
|        | Plaques et boîtes en carton ondulé.  | 1 |
|        | Pompes à béton, bétonnières, compresseur à béton.  | 1 |
|        | Savon, savon noir.   | 2 |
|        | Shampooing, déodorant, crème, cosmétiques.   | 2 |
|        | Tronçonneuses coupe de métal.  | 1 |
|        | Truffes, pomme de terre, fruits et légumes.  | 1 |
|        | Viandes transformées.  | 1 |
|        | Vinaigre.  | 1 |

**Annexe 3 : Sortie du logiciel spss concernant l'étape d'internationalisation en amont**

**Variables transformées des corrélations- Motivations d'importation**

|                        | MOTI<br>_IMP1 | MOTI<br>_IMP2 | MOTI_<br>IMP3 | MOTI<br>_IMP4 | MOTI<br>_IMP5 | MOTI<br>_IMP6 | MOTI<br>_IMP7 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| MOTI_IMP1              | 1,000         | ,261          | ,715          | ,486          | ,457          | ,160          | ,162          |
| MOTI_IMP2              | ,261          | 1,000         | ,585          | ,298          | ,158          | ,071          | -,164         |
| MOTI_IMP3              | ,715          | ,585          | 1,000         | ,540          | ,393          | ,155          | ,002          |
| MOTI_IMP4              | ,486          | ,298          | ,540          | 1,000         | ,837          | ,347          | ,067          |
| MOTI_IMP5 <sup>a</sup> | ,457          | ,158          | ,393          | ,837          | 1,000         | ,399          | ,204          |
| MOTI_IMP6 <sup>a</sup> | ,160          | ,071          | ,155          | ,347          | ,399          | 1,000         | ,331          |
| MOTI_IMP7              | ,162          | -,164         | ,002          | ,067          | ,204          | ,331          | 1,000         |
| Dimension              | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             |
| Valeur propre          | 3,097         | 1,460         | ,851          | ,767          | ,493          | ,204          | ,128          |

a. Les valeurs manquantes ont été prises en compte avec le mode de la variable quantifiée.

**Variables transformées des corrélations- Contraintes d'importation**

|                       | CON_IMP1 | CON_IMP2 | CON-IMP3 | CON_IMP4 |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
| CON_IMP1              | 1,000    | ,453     | ,423     | ,406     |
| CON_IMP2 <sup>a</sup> | ,453     | 1,000    | ,365     | ,359     |
| CON-IMP3              | ,423     | ,365     | 1,000    | ,132     |
| CON_IMP4              | ,406     | ,359     | ,132     | 1,000    |
| Dimension             | 1        | 2        | 3        | 4        |
| Valeur propre         | 2,086    | ,868     | ,570     | ,476     |

a. Les valeurs manquantes ont été prises en compte avec le mode de la variable quantifiée.

**Annexe 4 : Sortie du logiciel spss concernant l'étape de l'exportation**  
**Variables transformées des corrélations- Motivations d'exportation**

|                         | MOTL_ EXP1 | MOTL_ EXP2 | MOTL_ EXP3 | MOTL_ EXP4 | MOTL_ EXP5 | MOTL_ EXP6 | MOTL_ EXP7 | MOTL_ EXP8 | MOTL_ EXP9 | MOTL_ EXP10 | MOTL_ EXP11 | MOTL_ EXP12 | MOTL_ EXP13 | MOTL_ EXP14 | MOTL_ EXP15 | MOTL_ EXP16 | MOTL_ EXP17 | MOTL_ EXP18 | MOTL_ EXP19 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| MOTL_EXP1               | 1,000      | ,999       | ,482       | ,351       | 1,000      | ,426       | -,105      | ,302       | ,250       | ,681        | ,697        | ,176        | ,424        | -,137       | ,193        | ,282        | ,478        | -,033       | ,355        |
| MOTL_EXP2               | ,999       | 1,000      | ,476       | ,354       | ,999       | ,432       | -,110      | ,292       | ,247       | ,699        | ,693        | ,160        | ,431        | -,139       | ,186        | ,272        | ,472        | -,038       | ,342        |
| MOTL_EXP3               | ,482       | ,476       | 1,000      | ,104       | ,481       | ,136       | -,048      | ,037       | -,006      | ,370        | ,722        | ,049        | ,121        | -,086       | ,242        | ,582        | ,156        | -,078       | ,062        |
| MOTL_EXP4               | ,351       | ,354       | ,104       | 1,000      | ,348       | ,235       | -,062      | -,061      | ,018       | ,177        | ,200        | ,006        | ,047        | -,002       | ,045        | ,068        | ,321        | -,093       | ,145        |
| MOTL_EXP5               | 1,000      | ,999       | ,481       | ,348       | 1,000      | ,430       | -,102      | ,305       | ,251       | ,683        | ,696        | ,176        | ,428        | -,135       | ,193        | ,284        | ,482        | -,032       | ,353        |
| MOTL_EXP6               | ,426       | ,432       | ,136       | ,235       | ,430       | 1,000      | -,103      | ,358       | ,105       | ,243        | ,260        | ,277        | ,540        | -,223       | ,306        | ,487        | ,367        | ,266        | ,274        |
| MOTL_EXP7 <sup>a</sup>  | -,105      | -,110      | -,048      | -,062      | -,102      | -,103      | 1,000      | ,017       | -,182      | -,136       | ,049        | ,049        | -,118       | ,218        | -,064       | -,161       | ,087        | ,058        | -,153       |
| MOTL_EXP8 <sup>a</sup>  | ,302       | ,292       | ,037       | -,061      | ,305       | ,358       | ,017       | 1,000      | ,452       | ,133        | ,156        | ,472        | ,339        | -,166       | ,413        | ,270        | ,445        | ,162        | ,377        |
| MOTL_EXP9               | ,250       | ,247       | -,006      | ,018       | ,251       | ,105       | -,089      | ,452       | 1,000      | ,326        | ,109        | ,400        | ,279        | ,098        | ,670        | ,037        | ,166        | -,130       | ,210        |
| MOTL_EXP10              | ,681       | ,699       | ,370       | ,722       | ,683       | ,243       | -,182      | ,133       | ,326       | 1,000       | ,572        | -,010       | ,265        | -,236       | ,280        | ,170        | ,274        | -,053       | ,175        |
| MOTL_EXP11              | ,697       | ,693       | ,722       | ,200       | ,696       | ,260       | -,136      | ,156       | ,109       | ,572        | 1,000       | ,048        | ,258        | -,204       | ,291        | ,423        | ,298        | -,047       | ,246        |
| MOTL_EXP12              | ,176       | ,160       | ,049       | ,006       | ,176       | ,277       | ,049       | ,472       | ,400       | -,010       | ,048        | 1,000       | ,270        | -,259       | ,540        | ,195        | ,225        | ,034        | ,312        |
| MOTL-EXP13              | ,424       | ,431       | ,121       | ,047       | ,428       | ,540       | -,118      | ,339       | ,279       | ,265        | ,258        | ,270        | 1,000       | -,131       | ,327        | ,302        | ,615        | ,294        | ,225        |
| MOTL-EXP14 <sup>a</sup> | -,137      | -,139      | -,086      | -,002      | -,135      | -,223      | ,218       | -,166      | ,098       | -,236       | -,204       | -,259       | -,131       | 1,000       | -,118       | -,212       | -,071       | -,195       | -,226       |
| MOTL-EXP15              | ,193       | ,186       | ,242       | ,045       | ,193       | ,306       | -,064      | ,413       | ,670       | ,280        | ,291        | ,540        | ,327        | -,118       | 1,000       | ,354        | ,247        | ,054        | ,275        |
| MOTL-EXP16 <sup>a</sup> | ,282       | ,272       | ,582       | ,068       | ,284       | ,487       | -,161      | ,270       | ,037       | ,170        | ,423        | ,195        | ,302        | -,212       | ,354        | 1,000       | ,367        | ,148        | ,166        |
| MOTL-EXP17 <sup>a</sup> | ,478       | ,472       | ,156       | ,321       | ,482       | ,367       | ,087       | ,445       | ,166       | ,274        | ,298        | ,225        | ,615        | -,071       | ,247        | ,367        | 1,000       | ,343        | ,355        |
| MOTL-EXP18 <sup>a</sup> | -,033      | -,038      | -,078      | -,093      | -,032      | ,266       | ,058       | ,162       | -,130      | -,053       | -,047       | ,034        | ,294        | -,195       | ,054        | ,148        | ,343        | 1,000       | ,507        |
| MOTL-EXP19              | ,355       | ,342       | ,062       | ,145       | ,353       | ,274       | -,153      | ,377       | ,210       | ,175        | ,246        | ,312        | ,225        | -,226       | ,275        | ,166        | ,355        | ,507        | 1,000       |
| Dimension               | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10          | 11          | 12          | 13          | 14          | 15          | 16          | 17          | 18          | 19          |
| Valeur propre           | 6,312      | 2,473      | 1,711      | 1,460      | 1,225      | 1,008      | ,932       | ,865       | ,673       | ,581        | ,526        | ,322        | ,242        | ,234        | ,178        | ,146        | ,110        | ,001        | ,000        |

a. Les valeurs manquantes ont été prises en compte avec le mode de la variable quantifiée.

## Variables transformées des corrélations- Contraintes d'exportation

|                        | CON_ EXP1 | CON_ EXP2 | CON_ EXP3 | CON_ EXP4 | CON_ EXP5 | CON_ EXP6 | CON_ EXP7 | CON_ EXP8 | CON_ EXP9 | CON_ EXP10 | CON_ EXP11 | CON_ EXP12 | CON_ EXP13 | CON_ EXP14 | CON_ EXP15 | CON_ EXP16 | CON_ EXP17 | CON_ EXP18 | CON_ EXP19 | CON_ EXP20 |       |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------|
| CON_EXP1 <sup>a</sup>  | 1,000     | ,737      | ,209      | -,078     | ,145      | ,307      | ,151      | -,043     | ,213      | ,273       | ,344       | ,103       | ,113       | ,234       | ,251       | ,130       | ,288       | ,229       | ,167       | -,128      |       |
| CON_EXP2 <sup>a</sup>  | ,737      | 1,000     | ,352      | ,009      | ,193      | ,133      | ,193      | ,137      | ,027      | ,438       | ,472       | ,330       | ,283       | ,148       | ,183       | ,086       | ,478       | ,373       | ,330       | -,122      |       |
| CON_EXP3 <sup>a</sup>  | ,209      | ,352      | 1,000     | ,082      | ,195      | -,019     | -,012     | ,093      | ,122      | ,333       | ,446       | ,360       | ,213       | -,134      | ,055       | ,112       | ,470       | ,219       | ,091       | -,313      |       |
| CON_EXP4 <sup>a</sup>  | -,078     | ,009      | ,082      | 1,000     | ,222      | -,162     | ,047      | ,016      | ,005      | -,252      | ,320       | ,015       | -,067      | ,039       | -,239      | -,201      | ,067       | ,351       | -,136      | -,049      |       |
| CON_EXP5 <sup>a</sup>  | ,145      | ,193      | ,195      | ,222      | 1,000     | ,355      | ,338      | ,070      | ,232      | ,219       | ,269       | ,171       | ,261       | ,181       | ,237       | ,342       | ,263       | ,103       | ,273       | ,016       |       |
| CON_EXP6 <sup>a</sup>  | ,307      | ,133      | ,082      | ,222      | ,355      | 1,000     | ,355      | ,334      | ,634      | ,334       | -,038      | ,066       | ,173       | ,343       | ,450       | ,493       | ,008       | -,016      | ,310       | ,321       |       |
| CON_EXP7 <sup>a</sup>  | ,151      | ,193      | ,1,000    | ,047      | ,338      | ,355      | 1,000     | ,466      | ,442      | ,1,000     | ,052       | ,241       | ,036       | ,012       | -,003      | ,007       | -,191      | -,077      | ,113       | ,308       |       |
| CON_EXP8 <sup>a</sup>  | ,137      | ,133      | ,093      | ,016      | ,070      | ,334      | ,466      | 1,000     | ,430      | ,111       | ,029       | ,241       | -,067      | ,187       | ,190       | ,161       | -,111      | ,079       | ,290       | ,373       |       |
| CON_EXP9 <sup>a</sup>  | ,213      | ,027      | ,122      | ,005      | ,232      | ,634      | ,442      | ,430      | 1,000     | ,134       | ,151       | ,240       | ,170       | ,243       | ,329       | ,304       | -,006      | ,054       | ,184       | ,217       |       |
| CON_EXP10 <sup>a</sup> | ,273      | ,438      | ,333      | -,252     | ,219      | ,281      | ,197      | ,111      | ,134      | 1,000      | ,011       | ,352       | ,445       | ,036       | ,346       | ,217       | ,262       | -,143      | ,162       | ,005       |       |
| CON_EXP11 <sup>a</sup> | ,344      | ,472      | ,446      | ,320      | ,269      | -,038     | ,029      | ,052      | ,151      | ,011       | 1,000      | ,329       | ,069       | ,099       | ,070       | -,059      | ,512       | ,665       | ,180       | -,167      |       |
| CON_EXP12 <sup>a</sup> | ,103      | ,330      | ,360      | ,015      | ,171      | ,261      | ,329      | ,329      | ,352      | ,1,000     | ,329       | 1,000      | ,366       | ,192       | ,282       | ,312       | ,508       | ,176       | ,437       | -,152      |       |
| CON_EXP13              | ,113      | ,283      | ,213      | -,134     | ,055      | ,112      | ,445      | ,366      | ,445      | ,366       | ,069       | ,366       | 1,000      | ,347       | ,534       | ,232       | ,411       | ,029       | ,255       | -,064      |       |
| CON_EXP14 <sup>a</sup> | ,234      | ,251      | ,130      | ,288      | ,229      | ,167      | ,021      | ,154      | ,336      | ,275       | ,336       | ,304       | ,347       | 1,000      | ,547       | ,304       | ,245       | ,154       | ,336       | ,275       |       |
| CON_EXP15 <sup>a</sup> | ,251      | ,130      | ,288      | ,229      | ,167      | ,021      | ,154      | ,336      | ,304      | ,245       | ,154       | ,336       | ,304       | 1,000      | 1,000      | ,375       | ,344       | ,063       | ,376       | ,021       |       |
| CON_EXP16 <sup>a</sup> | ,130      | ,288      | ,229      | ,167      | ,021      | ,154      | ,336      | ,304      | ,245      | ,154       | ,336       | ,304       | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | ,245       | -,141      | ,380       | ,165       |       |
| CON_EXP17 <sup>a</sup> | ,288      | ,229      | ,167      | ,021      | ,154      | ,336      | ,304      | ,245      | ,154      | ,336       | ,304       | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | ,400       | ,387       | -,219      |       |
| CON_EXP18 <sup>a</sup> | ,229      | ,167      | ,021      | ,154      | ,336      | ,304      | 1,000     | 1,000     | 1,000     | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | ,326       | -,084      |       |
| CON_EXP19 <sup>a</sup> | ,167      | ,021      | ,154      | ,336      | ,304      | 1,000     | 1,000     | 1,000     | 1,000     | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | 1,000      | -,054 |
| CON_EXP20 <sup>a</sup> | -,128     | -,122     | -,313     | -,049     | ,016      | ,321      | ,308      | ,373      | ,217      | ,005       | -,167      | -,152      | -,064      | ,275       | ,021       | ,165       | -,219      | -,084      | -,054      | 1,000      |       |
| Dimension              | 1         | 2         | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         | 8         | 9         | 10         | 11         | 12         | 13         | 14         | 15         | 16         | 17         | 18         | 19         | 20         |       |
| Valeur propre          | 4,897     | 3,004     | 2,019     | 1,566     | 1,315     | 1,135     | ,971      | ,855      | ,757      | ,607       | ,515       | ,460       | ,408       | ,321       | ,295       | ,217       | ,200       | ,194       | ,176       | ,087       |       |

a. Les valeurs manquantes ont été prises en compte avec le mode de la variable quantifiée.

## **TABLE DES MATIERES**

---

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....  | 1  |
| <b>CHAPITRE I : MONDIALISATION ET ÉVOLUTION DE L'ESPACE INTERNATIONAL DES ENTREPRISES</b>                                       |    |
| Introduction.....   | 11 |
| 1. La mondialisation : définitions et formes .....  | 11 |
| 1.1. Quelques définitions du concept de la mondialisation.....  | 12 |
| 1.2. Les formes prises par l'accélération de la mondialisation .....  | 15 |
| 1.2.1. La libéralisation des échanges commerciaux .....   | 16 |
| 1.2.2. L'accélération de la mondialisation productive.....  | 18 |
| 1.2.3. L'accélération de la globalisation financière.....   | 20 |
| 1.2.4. L'importance de la dimension technologique de la mondialisation .....  | 21 |
| 2. Le commerce international et la mondialisation.....  | 23 |
| 2.1. L'approche traditionnelle du commerce international.....   | 23 |
| 2.2. L'écart technologique : un déterminant du commerce international .....   | 25 |
| 2.3. La délocalisation industrielle .....   | 26 |
| 2.4. Le rôle de la demande différenciée dans les échanges internationaux .....  | 27 |
| 2.5. Le rôle de l'espace dans le commerce et la mondialisation .....  | 28 |
| 3. L'adaptation des entreprises à l'accélération de la mondialisation et à l'évolution de leur environnement international..... | 30 |
| 3.1. L'impact de l'évolution de l'environnement international sur les entreprises .....   | 30 |
| 3.1.1. Les dimensions traduisant les mutations de l'environnement international.....  | 31 |
| 3.1.1.1. La dimension socio-économique.....   | 31 |
| A. La montée de nouveaux marchés sur la scène internationale.....   | 31 |
| B. Le rapprochement des normes et des cultures .....  | 31 |
| C. Les facteurs culturels .....   | 32 |
| 3.1.1.2. La dimension politico-réglementaire .....  | 32 |
| A. La montée du libéralisme .....   | 32 |
| B. La transformation des économies socialistes.....   | 33 |
| 3.1.1.3. La dimension technologique .....   | 33 |
| A. Le facteur coût.....   | 34 |
| B. Les facteurs liés à la stratégie de l'entreprise .....   | 34 |
| C. L'objectif d'efficience .....  | 34 |
| 3.1.2. Les risques liés au développement international de l'entreprise.....   | 35 |
| 3.1.2.1. Le risque pays et types d'opérateurs internationaux .....  | 35 |
| 3.1.2.2. Les risques liés aux opérations internationales .....  | 36 |
| 3.2. L'internationalisation : une stratégie d'adaptation des entreprises.....   | 38 |
| 3.2.1. Les différentes formes de présence à l'international.....  | 41 |
| 3.2.1.1. L'exportation.....   | 41 |
| A. L'exportation directe.....   | 41 |
| B. L'exportation indirecte .....  | 43 |
| C. L'exportation concertée.....   | 44 |
| 3.2.1.2. Les formes particulières de l'exportation .....  | 44 |
| A. La sous-traitance internationale.....  | 45 |
| B. L'exportation dans le cadre de la fabrication pour compte "FPC" ou "OEM" (Original Equipment Manufacturer) .....             | 45 |
| C. La franchise internationale .....  | 45 |
| D. Les transferts internationaux de technologies .....  | 46 |
| 3.2.1.3. Les formes de présence avec engagement en capital .....  | 47 |
| A. La filiale à 100% .....  | 47 |
| B. La co-entreprise internationale .....  | 48 |
| C. Les alliances stratégiques .....   | 48 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.2. Les facteurs clés de réussite du développement international des entreprises ..... | 49 |
| 3.2.2.1. La capacité d'innovation de l'entreprise .....                                   | 49 |
| 3.2.2.2. La capacité réticulaire de l'entreprise .....                                    | 50 |
| 3.2.2.3. Les capacités et les compétences stratégiques de l'entreprise .....              | 51 |
| 3.2.2.4. L'engagement et la détermination de l'équipe dirigeante .....                    | 51 |
| Conclusion .....  | 53 |

**CHAPITRE II : REVUE DE LA LITTÉRATURE THÉORIQUE ET EMPIRIQUE SUR L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES**

|  |    |
|--|----|
| Introduction.....  | 55 |
| 1. L'internationalisation des entreprises : définitions et dimensions d'un processus multidimensionnel .....     | 56 |
| 1.1. Un concept et un processus multidimensionnel .....  | 56 |
| 1.2. Les différentes dimensions de l'internationalisation des entreprises .....                                  | 58 |
| 2. L'internationalisation des entreprises : revue de la littérature .....  | 61 |
| 2.1. La théorie incrémentale de l'internationalisation .....   | 63 |
| 2.1.1. Le modèle Uppsala et l'internationalisation par étapes .....  | 63 |
| 2.1.2. Le modèle d'innovation et l'internationalisation .....  | 67 |
| 2.2. L'approche par les réseaux .....  | 69 |
| 2.3. L'approche des coûts de transaction.....  | 72 |
| 2.4. La théorie du cycle de vie du produit et l'internationalisation des entreprises .....                       | 73 |
| 2.5. La théorie économique (IDE) de l'internationalisation.....  | 73 |
| 2.5.1. Les avantages spécifiques à l'entreprise ( <i>Ownership advantages</i> ) .....                            | 75 |
| 2.5.2. Les avantages de localisation ( <i>location advantages</i> ) .....  | 76 |
| 2.5.3. Les avantages de l'internalisation ( <i>internalization advantages</i> ) .....                            | 76 |
| 2.6. L'approche par les ressources et compétences .....  | 80 |
| 2.7. L'orientation entrepreneuriale et l'internationalisation des entreprises .....                              | 82 |
| 3. Revue de la littérature sur les motivations et les contraintes à l'internationalisation des entreprises ..... | 83 |
| 3.1. L'importation : l'internationalisation en amont.....  | 84 |
| 3.1.1. Le produit .....  | 85 |
| 3.1.2. Le coût de revient du produit .....   | 85 |
| 3.1.3. La forte concurrence.....   | 86 |
| 3.2. Le mode d'exportation .....   | 86 |
| 3.2.1. Les stimuli à l'export.....   | 87 |
| 3.2.2. Les typologies des stimuli à l'export.....  | 88 |
| 3.3.3. Les barrières/contraintes à l'export .....  | 90 |
| 3.3.3.1. Les barrières internes .....  | 90 |
| A. Les barrières liées aux connaissances et aux informations .....   | 90 |
| A. Les barrières liées aux ressources stratégiques de l'entreprise .....   | 91 |
| 3.3.3.2. Les barrières externes .....  | 93 |
| 3.3. Les motivations et les contraintes liées à l'investissement direct étranger .....                           | 97 |
| Conclusion .....   | 99 |

**CHAPITRE III : LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LE SOUTIEN À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES**

|   |     |
|---|-----|
| Introduction.....   | 101 |
| 1. L'accompagnement des entreprises à l'international : revue de la littérature.....            | 102 |
| 1.1. L'importance des programmes d'accompagnement à l'international .....                       | 102 |
| 1.2. La nature de l'appui à l'internationalisation des entreprises .....                        | 104 |
| 1.3. L'adaptation de l'appui à l'internationalisation aux besoins spécifiques des entreprises . | 108 |

|  |     |
|--|-----|
| 2. Le rôle de l'environnement externe dans la promotion des activités internationales des entreprises .....    | 109 |
| 2.1. L'importance du milieu internationalisant.....  | 110 |
| 2.2. L'environnement entreprenant et l'internationalisation des entreprises.....                               | 111 |
| 2.3. L'environnement institutionnel et l'engagement international des entreprises.....                         | 113 |
| 3. La politique de soutien à l'internationalisation des entreprises algériennes : les éléments d'analyse ..... | 114 |
| 3.1. Les inerties structurelles et institutionnelles de l'économie algérienne.....                             | 115 |
| 3.1.1. L'avant ajustement structurel .....   | 115 |
| 3.1.2. Le programme de l'ajustement structurel et ses principaux effets (1994-1998).....                       | 117 |
| 3.1.3. La nouvelle stratégie industrielle et la poursuite de la libéralisation commerciale.....                | 118 |
| 3.2. Evolution de la structure du commerce extérieur algérien.....   | 120 |
| 3.2.1. Les importations .....  | 122 |
| 3.2.2. Les exportations .....  | 123 |
| 3.3. Les dispositifs et mesures de soutien à l'internationalisation des entreprises algériennes                | 125 |
| 3.3.1. Le dispositif institutionnel.....   | 125 |
| 3.3.1.1. L'Agence Nationale de promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) : .....                                 | 125 |
| 3.3.1.2. La Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX) .....  | 125 |
| 3.3.1.3. La Chambre algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) .....   | 126 |
| 3.3.1.4. La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX).....                      | 126 |
| 3.3.1.5. L'Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL) .....                                     | 126 |
| 3.3.1.6. La mise en place du Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE).....                      | 127 |
| 3.3.2. Les facilitations au commerce extérieur.....  | 128 |
| 3.3.2.1. Des incitations fiscales au profit des exportateurs .....   | 128 |
| 3.3.2.2. Les régimes douaniers suspensifs à l'exportation .....  | 129 |
| 3.3.2.3. Les facilitations portuaires .....  | 130 |
| 3.3.2.4. Les contrôles sanitaires et phytosanitaires .....   | 131 |
| 3.3.2.5. Le code à barres ENA "le Standard du Commerce International" .....                                    | 131 |
| 3.3.3. L'internationalisation des entreprises à travers l'investissement à l'étranger .....                    | 133 |
| 3.4. Les contraintes du développement international des entreprises algériennes .....                          | 135 |
| 3.4.1. Les contraintes liées aux ressources et aux compétences.....  | 135 |
| 3.4.2. Les contraintes d'accès aux informations .....  | 136 |
| 3.4.3. Les contraintes bureaucratiques et institutionnelles lancinantes .....                                  | 137 |
| Conclusion .....   | 139 |

#### **CHAPITRE IV : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE, ANALYSE DESCRIPTIVE DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON ET DE LEUR PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION**

|   |     |
|---|-----|
| Introduction.....   | 141 |
| 1. Le cadre méthodologique de la recherche .....                      | 141 |
| 1.1. La collecte des données .....                                    | 141 |
| 1.1.1. L'élaboration du questionnaire .....                           | 142 |
| 1.1.2. Définition et taille de l'échantillon.....                     | 144 |
| 1.1.3. Déroulement de l'enquête .....                                 | 146 |
| 1.2. Les variables de recherche et leur mesure.....                   | 147 |
| 1.2.1. Les modes d'opération sur les marchés étrangers .....          | 147 |
| 1.2.2. Les facteurs de succès à l'international .....                 | 148 |
| 1.2.3. Les motivations et les contraintes liées à l'importation ..... | 148 |
| 1.2.3.1. Mesure des motivations.....                                  | 148 |
| 1.2.3.2. Mesure des contraintes .....                                 | 149 |
| 1.2.4. Les motivations et les contraintes liées à l'exportation.....  | 149 |

|   |     |
|---|-----|
| 1.2.4.1. Mesure des motivations.....  | 149 |
| 1.2.4.2. Mesure des contraintes .....   | 150 |
| 1.2.5. Les motivations et les contraintes liées à l'investissement à l'étranger .....     | 151 |
| 1.2.5.1. Mesure des motivations.....  | 151 |
| 1.2.5.2. Mesure des contraintes .....   | 152 |
| 1.2.6. Les motivations et les contraintes liées à la cession de licence .....             | 153 |
| 1.2.6.1. Mesure des motivations.....  | 153 |
| 1.2.6.2. Mesure des contraintes .....   | 153 |
| 1.3. L'analyse statistique des données .....  | 154 |
| 1.3.1. Logiciel SPSS.....   | 154 |
| 1.3.2. Outils et méthodes d'analyse statistique utilisés .....                            | 154 |
| 1.3.2.1. La mesure de fiabilité des échelles.....   | 154 |
| 1.3.2.2. Les méthodes de l'analyse retenues .....   | 155 |
| A. Analyse univariée .....  | 155 |
| B. Analyse descriptive bivariée et mesures d'association utilisées .....                  | 155 |
| C. Analyse descriptive multivariée .....  | 156 |
| D. Analyse de la variance (ANOVA).....  | 157 |
| E. Analyse typologique .....  | 157 |
| 2. Analyse descriptive des entreprises enquêtées.....                                     | 158 |
| 2.1. Domaines d'activité des entreprises enquêtées .....                                  | 158 |
| 2.2. Le statut juridique des entreprises .....  | 159 |
| 2.3. La taille des entreprises enquêtées .....  | 160 |
| 2.4. L'âge des entreprises .....  | 161 |
| 2.5. Le début de l'internationalisation des entreprises enquêtées .....                   | 162 |
| 2.6. L'équipe dirigeante des activités internationales.....                               | 164 |
| 2.7. Les destinations et les marchés desservis par les entreprises de l'échantillon.....  | 166 |
| 3. Analyse descriptive du processus d'internationalisation des entreprises étudiées ..... | 169 |
| 3.1. Les modes d'internationalisation des entreprises de l'échantillon.....               | 170 |
| 3.2. Les étapes d'internationalisation franchies par les entreprises .....                | 172 |
| 3.3. Analyse du processus d'internationalisation en aval.....                             | 174 |
| Conclusion .....  | 177 |

**CHAPITRE V : ÉTUDE EMPIRIQUE DES MOTIVATIONS ET DES CONTRAINTES À L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES**

|  |     |
|--|-----|
| Introduction.....  | 179 |
| 1. Identification et étude des motivations et des contraintes d'internationalisation en amont..                  | 179 |
| 1.1. Analyse des résultats relatifs aux motivations à l'importation.....   | 179 |
| 1.1.1. Classement des motivations perçues à l'importation .....  | 180 |
| 1.1.2. Présentation des résultats de l'ACM.....  | 181 |
| 1.1.3. Analyse typologique.....  | 183 |
| 1.2. Analyse des résultats relatifs aux contraintes liées à l'importation.....                                   | 185 |
| 1.2.1. Classement des contraintes perçues à l'importation .....  | 185 |
| 1.2.2. Présentation des résultats de l'ACM .....   | 187 |
| 1.2.3. Analyse typologique.....  | 188 |
| 2. Identification et étude des motivations et contraintes de l'internationalisation à travers l'exportation..... | 189 |
| 2.1. Les facteurs clés à l'international perçus par les entreprises interrogées.....                             | 190 |
| 2.2. Analyse des résultats relatifs aux motivations/stimuli perçus à l'exportation .....                         | 192 |
| 2.2.1. Classement des stimuli perçus à l'export.....   | 192 |
| 2.2.2. Présentation des résultats de l'ACM .....   | 195 |
| 2.2.3. Analyse typologique.....  | 201 |

|   |            |
|---|------------|
| 2.3. Analyse des résultats relatifs aux contraintes liées à l'exportation.....                              | 204        |
| 2.3.1. Classement des contraintes perçues à l'exportation.....  | 204        |
| 2.3.2. Présentation des résultats de l'ACM.....   | 208        |
| 2.3.3. Analyse typologique.....   | 214        |
| 3. Analyse descriptive des autres formes d'internationalisation adoptées par les entreprises enquêtées..... | 216        |
| 3.1. L'étape d'internationalisation à travers la réalisation d'investissement à l'étranger .....            | 216        |
| 3.2. L'internationalisation par la cession d'une licence .....  | 218        |
| 4. Synthèse des résultats.....  | 218        |
| Conclusion et recommandations .....   | 220        |
| <br>  |            |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>  | <b>223</b> |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>  | <b>235</b> |
| <b>ANNEXES .....</b>  | <b>253</b> |
| <b>TABLE DES MATIERES.....</b>  | <b>271</b> |
| <b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>   | <b>277</b> |
| <b>LISTE DES FIGURES.....</b>   | <b>277</b> |
| <b>Résumé</b>   |            |

## LISTE DES TABLEAUX

---

|   |     |
|---|-----|
| Tableau 1 : Les risques liés à la vente/à l'achat international .....   | 36  |
| Tableau 2 : Les catégories de mode d'opération sur les marchés étrangers.....   | 66  |
| Tableau 3 : Principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise.....   | 68  |
| Tableau 4 : Le modèle de choix de mode d'entrée/de pénétration de Dunning (1988) .....  | 77  |
| Tableau 5 : Les stimuli internes à l'export .....   | 89  |
| Tableau 6: Les stimuli externes à l'export .....  | 89  |
| Tableau 7 : Les barrières les plus fréquentes à l'export .....  | 95  |
| Tableau 8 : Le rôle des politiques publiques de soutien aux exportations et à l'investissement face aux défaillances du marché.....                   | 104 |
| Tableau 9 : Structure des importations de marchandises par groupe d'utilisation de 2001 à 2016 en % .....   | 122 |
| Tableau 10 : Les modes d'internationalisation adoptés selon l'ordre chronologique.....  | 147 |
| Tableau 11 : Les facteurs de succès à l'international .....   | 148 |
| Tableau 12 : Les motivations à l'importation .....  | 149 |
| Tableau 13 : Les contraintes à l'importation.....   | 149 |
| Tableau 14 : Les stimuli à l'export.....  | 150 |
| Tableau 15 : Les contraintes à l'export .....   | 150 |
| Tableau 16 : Les motivations d'investissement à l'étranger .....  | 152 |
| Tableau 17 : Les contraintes de l'investissement à l'étranger .....   | 152 |
| Tableau 18 : Les motivations d'une cession de licence .....   | 153 |
| Tableau 19 : Les contraintes d'une cession de licence.....  | 153 |
| Tableau 20 : Répartition des entreprises en fonction de leurs domaines d'activité .....   | 158 |
| Tableau 21 : Répartition des entreprises enquêtées en fonction de la structure de leur capital .....  | 159 |
| Tableau 22 : Classification des entreprises selon la taille .....   | 161 |
| Tableau 23 : Ages des entreprises de notre échantillon .....  | 162 |
| Tableau 24 : Début de l'internationalisation des entreprises .....  | 162 |
| Tableau 25 : Corrélation entre deux variables : Début d'internationalisation et Age des entreprises.....  | 163 |
| Tableau 26 : Corrélation entre deux variables : Début d'internationalisation et effectif des entreprises.....   | 164 |
| Tableau 27 : Résultats du tableau croisé Etes-vous une TPE, PME, Grande entreprise * Equipe dirigeante chargée de vos activités internationales ..... | 165 |
| Tableau 28 : Résultats du test Khi-deux entre le type d'entreprise et l'équipe dirigeante.....  | 166 |
| Tableau 29 : Les mesures symétriques entre les deux variables .....   | 166 |
| Tableau 30 : Nombre de destinations à l'export des entreprises enquêtées .....  | 168 |
| Tableau 31 : Corrélation entre deux variables : Nombre de marchés étrangers et effectif des entreprises.....  | 169 |
| Tableau 32 : Corrélation entre deux variables : Nombre de marchés et Age des entreprises  | 169 |
| Tableau 33 : Fréquences des modes d'opération adoptés par les entreprises enquêtées.....  | 170 |
| Tableau 34 : Nombre de modes adoptés par les entreprises de notre échantillon.....  | 172 |

|  |     |
|--|-----|
| Tableau 35 : Nombre d'étapes franchies .....   | 173 |
| Tableau 36 : La corrélation entre le nombre d'étapes franchies et l'effectif des entreprises                 | 174 |
| Tableau 37 : Fréquences des étapes franchies en aval du processus .....                                      | 175 |
| Tableau 38 : Nombre d'étapes franchies en aval du processus .....  | 175 |
| Tableau 39 : L'avancement de l'internationalisation en aval en fonction des étapes franchies<br>.....        | 176 |
| Tableau 40 : Classement des motivations à l'importation perçues par les entreprises enquêtées<br>.....       | 180 |
| Tableau 41 : Récapitulatif des modèles.....  | 182 |
| Tableau 42 : La matrice de chargements des composantes.....  | 182 |
| Tableau 43 : ANOVA des items les plus significatifs .....  | 184 |
| Tableau 44 : Les centres de clusters finaux.....   | 185 |
| Tableau 45 : Classement des contraintes à l'importation perçues par les entreprises enquêtées<br>.....       | 186 |
| Tableau 46 : Matrice de chargements de composantes .....   | 187 |
| Tableau 47 : ANOVA des items les plus significatifs .....  | 188 |
| Tableau 48 : Les centres de clusters finaux.....   | 189 |
| Tableau 49 : Le classement des facteurs clés selon le degré d'accord ou de désaccord des<br>répondants ..... | 190 |
| Tableau 50 : Classement des stimuli à l'export perçus par les répondants .....                               | 193 |
| Tableau 51 : Récapitulatif des modèles.....  | 197 |
| Tableau 52 : Matrice de chargements des composantes.....   | 197 |
| Tableau 53 : ANOVA : motivation-type d'entreprise (taille) .....   | 199 |
| Tableau 54 : ANOVA : motivations et nature de l'entreprise.....  | 200 |
| Tableau 55 : ANOVA : motivations et début de l'internationalisation.....                                     | 201 |
| Tableau 56 : ANOVA des items les plus significatifs .....  | 202 |
| Tableau 57 : Les centres de clusters finaux.....   | 203 |
| Tableau 58 : Le classement des contraintes à l'export perçues par les entreprises de<br>l'échantillon.....   | 205 |
| Tableau 59 : Récapitulatif des modèles.....  | 209 |
| Tableau 60 : Matrice de chargements des composantes.....   | 209 |
| Tableau 61 : ANOVA : contraintes à l'export_type d'entreprise (taille).....                                  | 211 |
| Tableau 62 : ANOVA : contrainte à l'export _statut juridique.....  | 213 |
| Tableau 63 : ANOVA : contraintes export _début de l'internationalisation.....                                | 213 |
| Tableau 64 : ANOVA des items les plus significatifs .....  | 214 |
| Tableau 65 : Les centres de clusters finaux.....   | 215 |

## LISTE DES FIGURES

---

|  |     |
|--|-----|
| Figure 1 : Mondialisation .....  | 23  |
| Figure 2 : L'approche progressive de la formulation de la stratégie d'internationalisation.....                                  | 37  |
| Figure 3 : Les grandes catégories de motivations internes à l'internationalisation des entreprises.....                          | 38  |
| Figure 4 : L'entreprise et l'exportation : un processus en plusieurs étapes.....   | 40  |
| Figure 5 : Les activités internationales des entreprises .....   | 57  |
| Figure 6 : Les dimensions de l'internationalisation .....  | 60  |
| Figure 7 : Niveaux d'internationalisation, coût d'entrée, risque encouru et niveau de contrôle .....                             | 62  |
| Figure 8 : Modèle d'Uppsala d'internationalisation .....   | 64  |
| Figure 9 : Le processus d'internationalisation de l'entreprise .....   | 65  |
| Figure 10 : Les avantages compétitifs et les motivations de l'internationalisation des firmes des pays en développement.....     | 80  |
| Figure 11 : Ressources, compétences et dimensions d'internationalisation .....   | 81  |
| Figure 12 : L'importance d'un milieu internationalisant dans l'internationalisation des entreprises.....                         | 111 |
| Figure 13 : Évolution du commerce extérieur algérien sur la période 2001-2016 (en millions de DA).....                           | 121 |
| Figure 14 : Évolution des exportations hydrocarbures et hors hydrocarbures durant la période 2000-2016 (en millions de DA) ..... | 123 |
| Figure 15 : Évolution des exportations hors hydrocarbures sur la période 2000-2016 (en millions de DA).....                      | 124 |
| Figure 16 : Définition de l'échantillon de recherche.....  | 145 |
| Figure 17: Le statut juridique des entreprises de l'échantillon .....  | 160 |
| Figure 18 : Type d'entreprise et présence d'un département export.....   | 165 |
| Figure 19 : Diversification des destinations à l'international .....   | 167 |
| Figure 20 : Fréquences des modes d'opération adoptés par les entreprises enquêtées .....   | 171 |
| Figure 21 : Nombre d'étapes franchies par les entreprises de notre échantillon.....  | 173 |
| Figure 22 : Nombre d'étapes franchies en aval du processus .....   | 176 |
| Figure 23 : Représentation graphique des observations dans l'analyse factorielle.....  | 183 |
| Figure 24 : Représentation graphique des observations dans l'analyse factorielle.....  | 187 |
| Figure 25 : Représentation graphique des observations dans l'analyse factorielle.....  | 198 |
| Figure 26 : Représentation graphique des entreprises dans l'analyse factorielle.....   | 210 |

## Résumé

L'objectif de notre recherche est d'étudier l'internationalisation des entreprises algériennes, en s'intéressant davantage à leurs perceptions des motivations d'une part, et aux contraintes et obstacles rencontrés durant ce processus, d'autre part.

Ces deux principales dimensions relèvent des déterminants importants dans le déclenchement, le développement et le maintien de l'activité internationale de l'entreprise. La première analyse est centrée sur l'étude descriptive des entreprises et de leur processus d'internationalisation, et ce, à la lumière de la littérature existante.

La deuxième analyse porte sur les motivations/stimuli et les contraintes perçues par les entreprises de notre échantillon. Une analyse typologique fondée sur la perception de ces facteurs est faite pour chacune des étapes du processus.

**Mots-clés :** internationalisation, perception, motivations/stimuli, contraintes.

## Abstract

The aim of our research is to study the internationalization of Algerian companies by focusing more on their perceptions of motivations on the one hand, and the constraints and obstacles encountered during this process, on the other hand.

These two main dimensions are important determinants in triggering, developing and maintaining the international activity of the enterprise. The first analysis focuses on the descriptive study of companies and their process of internationalization, in the light of the existing literature.

The second analysis examines the motivations / stimuli then the constraints perceived by the companies in our sample. A typological analysis based on the perception of these factors is made for each step of the process.

**Keywords:** internationalization, perception, motivations / stimuli, constraints.

## ملخص

الهدف من بحثنا هو دراسة تدويل الشركات الجزائرية بتركيز الاهتمام على إدراك الدوافع من ناحية، والقيود والعوائق المصادفة خلال هذه العملية، من ناحية أخرى. هذان البعدان الرئيسيان هما المحددان المهمان في إطلاق وتطوير والحفاظ على النشاط الدولي للمؤسسة. يركز التحليل الأول على الدراسة للشركات و عملية تدويلها وهذا في ضوء الادبيات الموجودة.

الجزء الثاني من التحليل يدرس الدوافع / المحفزات ثم القيود التي تصادفها مؤسسات عينتنا. يتم إجراء تحليل نموذجي على أساس تصور هذه العوامل لكل خطوة من العملية.

**الكلمات المفتاحية:** التدويل ، الإدراك ، الدوافع / المحفزات ، القيود.