



Les Facteurs Clés de Succès des Stratégies D'internationalisation des Firmes, Etude de cas : un Echantillon de PME Algériennes du Secteur Agroalimentaire

*Key Success Factors for Firms Internationalization Strategies
A Case Study: A Sample of Algerian Agro-food Sector SMEs.*

Dr. Mohamed ABILA*

University of Algiers 3

Algérie

mohamed.abila@univ-alger3.dz

Dr. Abdelhamid HASSIANI

University of Algiers 3

Algérie

abdelhamid.hassiani@univ-alger3.dz

Reçu le : 23/04/2021

Accepté le : 14/06/2021

Publié le : 01/08/2021

Résumé :

Cet article tente d'analyser en profondeur les facteurs clés de succès pour les entreprises désirant s'aventurer à l'international. L'analyse présentée dans cette étude montre que tous ces indicateurs de succès sont classifiés selon trois dimensions, à savoir les facteurs liés à l'entreprise, les facteurs liés aux dirigeants et les facteurs liés à l'environnement externe. En outre, l'étude empirique a débouché sur des résultats relativement cohérents : les PME algériennes du secteur agroalimentaire qui ont du succès agissent de manière fondamentalement plus personnelle et individualisée dans les différentes dimensions, comme le nombre de canaux de distribution, le nombre de stratégies de traitement du marché, le développement et l'importance du collaborateur dans la vente et du processus de vente individualisée, qui repose sur le client et non pas sur des instruments standardisés, tels que les techniques de vente, les matériels de présentation standardisés, etc. Cette tendance a aussi été relevée dans la littérature émanant de la recherche scientifique dans le domaine de l'internationalisation.

Mots Clés : Facteurs clés de succès, Stratégie d'internationalisation, Exportation, Secteur agroalimentaire, Processus de vente à l'étranger.

Abstract :

The present article attempts to deeply analyse the key success factors for the firms that wish to venture into an international experience. The analyse that is presented in this study shows that all the success indicators are classified according to three dimensions, namely those related to the enterprise, to the managers and to the external environment. Besides, the empirical study has led to relatively coherent results: the Algerian agro-food sector SMEs that act in fundamentally more personal and individualized ways in dimensions as diverse as the number of distribution channels, the number of market treatment strategies, the development and the importance of the collaborator in the sales and in the individualized sales process that rests on the client and not on standardized instruments such as sales techniques, standardized presentation equipments and the like. This trend has also been noted in the literature issuing from scientific research in the field of internationalization.

Key Words: Success key factors, Internationalization strategy, Export, Agro-food sector, Foreign sales process.

JEL Classification: L10, F23.

*Auteur correspondant: Abila Mohamed (*mohamed.abila@gmail.com*).



Introduction :

L'analyse de la littérature portant sur les facteurs de succès des stratégies d'internationalisation des entreprises démontre une convergence entre les différents discours des auteurs. Ce recensement a permis de dégager dix facteurs et cinq sous-facteurs qui ont été identifiés comme indicateurs significatifs ; ils contribueraient au succès des stratégies d'internationalisation des entreprises. Les facteurs sont : 1) ressources humaines compétentes, 2) capacité de production, 3) capacité de R&D, 4) capacité de financement, 5) présence des stratégies marketing-mix, 6) attitudes et perceptions des dirigeants, 7) caractéristiques personnelles des dirigeants, 8) planification de la stratégie d'internationalisation, 9) expérience antérieure à l'internationalisation,

Tous ces indicateurs de succès sont classifiés selon trois dimensions, à savoir les facteurs liés à l'entreprise (facteurs 1, 2, 3, 4, 5, 6), les facteurs liés aux dirigeants (facteurs 7, 8, 9) et les facteurs liés à l'environnement externe. Les points suivants en permettront une meilleure compréhension.

Par ailleurs, et dans le but d'examiner ces facteurs de réussite sur le terrain, nous avons opté pour une étude portant sur les entreprises algériennes de secteur agroalimentaire. La partie empirique de ce travail porte essentiellement sur les PME dans le sens de la définition de législateur algérien, tandis que la revue de littérature a été élargie à toutes les entreprises désignées comme des entreprises de taille moyenne, en particulier lorsqu'il s'agit de présenter les résultats de la recherche empirique.

I. Les facteurs clés de succès : Une revue de littérature :

1. Ressources humaines compétentes :

L'un des facteurs identifiés comme contribuant au succès des entreprises qui s'internationalisent

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

Dans certains cas, l'avantage concurrentiel provient de services particuliers reliés au produit ; dans d'autres, il découle du prix. Prime et Usunier (2003) en soulignent quelques-uns dans leur livre consacré au marketing international.

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

- La maîtrise des coûts les plus bas;
- La technologie au sens large et aussi la capacité à la transférer : savoir- faire inclus dans les brevets, les outils de production, les hommes;
- Les ressources financières allouées au développement des marchés étrangers ou au financement des clients;
- Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir-être, savoir-faire;



- Les méthodes de management modernes et les systèmes d'information au sens large;
- Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, les portefeuilles de marques mondiales/locales, la proximité des marchés, les budgets de lancement, etc.);
- Les réseaux mondiaux : l'ensemble des relations contractuelles qui lient l'entreprise à de nombreux partenaires et qui peut être activé pour mieux répondre aux appels d'offres internationaux (marketing d'affaires);
- Le temps : en s'implantant le premier on peut généralement mettre des barrières à l'entrée pour les concurrents à venir et on bénéficie des avantages du pionnier.

Philippe (1995) situe l'avantage concurrentiel sur le plan du service après-vente. Pour cet auteur, « les entreprises qui proposent des services-après-vente irréprochables possèdent un avantage concurrentiel certain pour pénétrer les marchés étrangers et bénéficient, en retour, d'informations leur permettant d'améliorer leurs produits ».

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

2. Capacité de production:

On entend par capacité de production, la possibilité pour une entreprise de répondre à une demande de produire des extrants suite à une sollicitation externe d'un donneur d'ordres.

Dans la littérature sur les entreprises qui s'internationalisent, l'un des facteurs de succès identifiés réfère à la capacité de répondre à une demande. L'entreprise peut répondre en produisant elle-même ou en faisant faire par d'autres.

La capacité de production doit être évaluée lors du diagnostic export que l'entreprise devra élaborer. Aussi, Nehmé (1992) mentionne que la firme devra « s'assurer qu'elle dispose du potentiel productif suffisant pour honorer les nouvelles commandes, ceci de façon régulière et continue ». De plus, elle doit s'assurer que ses équipements soient adaptables aux différents marchés qu'elle dessert et être en mesure de stocker la production destinée à l'étranger.

Afin de répondre à la demande de clients, l'entreprise peut délocaliser sa production à l'étranger. Dans ce sens, Prime et Usunier (2003) soulignent que cet élément peut être considéré comme un avantage concurrentiel puisque « des sites de production dispersés géographiquement permettent à la firme de s'approvisionner au meilleur coût et de serrer les prix pour gagner de la part de marché »

L'entreprise peut aussi avoir recours à des sous-traitants. Selon Lemaire (1997), la sous- traitante est un « autre mode de délocalisation vers les pays à faibles coûts de production » où l'entreprise fait faire des phases du processus de production qui ne font pas appel à des compétences clés de l'entreprise.



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

3. Capacité de Recherche et développement (R&D) :

L'adoption de technologies manufacturières avancées a été reconnue depuis longtemps comme l'un des facteurs clés de la compétitivité des entreprises manufacturières, parce que ces technologies permettent une plus grande productivité, des améliorations au plan de la qualité des produits ou, encore, des réductions dans les taux de rejet des produits puisque ce sont des éléments tous essentiels sur les marchés tant intérieurs qu'étrangers.

Des facteurs peuvent accélérer la mondialisation des PME dont la recherche et le développement (R&D). Julien et Morin (1995 : 164) mettent en lumière ce point lorsqu'ils signalent que : la recherche et développement (R&D) formelle ou informelle représente une condition préalable incontournable. La mondialisation veut dire une accélération de la concurrence et donc la nécessité de continuer les efforts de modernisation des processus de production.

De plus, il ressort de leurs études que les entreprises qui réussissent le mieux sur les marchés extérieurs sont celles qui font de la R&D et qui possèdent des technologies de pointe.

St-Pierre (2003 : 72), dans son étude auprès de 323 PME, relève que « les entreprises exportatrices sont plus innovantes que les autres : elles réalisent plus de R-D ». De ce fait, l'auteure conclut que les activités de R&D semblent jouer un rôle important sur la rentabilité des PME exportatrices et que l'exportation « était fortement liée à l'innovation et à la R-D ».

De cette littérature, nous retenons que, pour une entreprise qui s'internationalise, la R&D est une activité des plus importantes puisqu'elle permet de réussir plus avantageusement sur les marchés extérieurs, d'assurer l'amélioration continue des produits et de faire face à la concurrence.

4. Capacité de financement:

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

Dans cette optique, Philippe (1995) affirme que, lorsque les PME veulent s'internationaliser, elles se heurtent à deux difficultés majeures, notamment le coût.

Qu'elle soit réalisée par l'échange ou l'investissement direct, l'internationalisation coûte cher et procure rarement des bénéfices immédiats. Or, pour beaucoup de PME, la relative faiblesse des fonds propres exige des retours rapides sur dépenses. Un développement international réussi suppose donc une consolidation financière préalable.

Pasco-Behro (2002) abonde dans le même sens lorsqu'elle mentionne que :



l'entreprise doit pouvoir disposer de ressources pour financer des immobilisations à moyen ou long terme et l'accroissement de son besoin en fonds de roulement. Elle doit avoir une trésorerie capable de faire face aux flux engendrés par les opérations d'exportation.

Un fait particulier ressort des études. En cela, Léo (1995 : 28) indique que : les difficultés de nature financière paraissent par contre bien caractéristiques des PMI et devraient se traduire par le recours à des instruments financiers spécifiques à la fois aux petites firmes et au commerce international. Les dirigeants des PMI semblent n'intégrer que rarement dans leur vision stratégique d'ensemble le choix des instruments financiers, sinon selon la règle instinctive d'y recourir le moins possible.

De cette littérature, nous retenons que la PME algérienne doit avoir des fonds solides pour gérer ses projets à l'international et ce besoin est un obstacle majeur pour les entreprises qui s'internationalisent. De plus, la difficulté d'obtenir des conditions favorables de financement est également présente étant donné le risque associé à sa particularité de PME.

5. Présence de stratégies marketing-mix :

Concernant la présence de stratégies de marketing-mix, Lapassouse (1995) met en évidence que l'engagement international étant vécu par le dirigeant comme un saut vers l'inconnu, il y a nécessité et pertinence d'une approche marketing dans la gestion d'une activité commerciale qui s'étend au-delà des frontières.

Perreault (1995), dans son étude auprès de 30 entreprises exportatrices montréalaises, constate que 60 % des entreprises interrogées ont élaboré des stratégies de marketing alors que les autres entreprises de l'étude affirment ne jamais se prêter à ce genre d'exercice. En ce qui touche la priorisation des différents éléments du marketing-mix qui permettent de réussir à l'étranger, nous retrouvons dans l'ordre : le produit, le prix, la distribution et la publicité-promotion. De plus, ce même auteur souligne que, pour saisir les opportunités des marchés étrangers, il faut, entre autres, une capacité de suivre un processus décisionnel formel en matière de marketing international.

Panet-Raymond et Robichaud (2005) notent que l'entreprise qui se lance dans l'exportation doit élaborer une stratégie d'exportation en lien avec les besoins des clients et adéquate en regard du contexte commercial et concurrentiel au marché visé.

Les quatre variables d'une stratégie marketing sont : le produit, le prix, la distribution et la promotion.. Le tableau suivant résume un plan de marketing à l'exportation où sont présentées toutes les étapes d'un bon plan, à savoir l'analyse de la situation de l'entreprise, le diagnostic export, la stratégie avec ses objectifs et ses budgets, et ce, pour le marché étranger ciblé. À cela, s'ajoute la prise en compte de facteurs incontrôlables, soit la clientèle, la concurrence, les pouvoirs publics, les forces macroéconomiques et les tendances. Lorsque toutes ces informations sont colligées, l'entreprise peut dès lors axer ses efforts sur les quatre variables d'une stratégie marketing en délimitant ses priorités pour chacune de ces variables. Par la



suite, un budget doit être également déterminé et des échéanciers fixés. Enfin, un contrôle et une évaluation des stratégies mises en place doivent être effectués, ce qui peut entraîner des révisions et des modifications.

De plus, Panet-Raymond et Robichaud (2005) mettent en lumière que les activités de marketing d'exportation sont sensiblement différentes des activités relatives au marketing local étant donné que, dans le premier cas, la commercialisation s'effectue dans un environnement différent avec une nouvelle clientèle ayant des attentes particulières. Sur les marchés étrangers, la situation est différente puisque l'exportateur doit examiner ces facteurs [concurrence, lois et règlements, conditions du marché] pour chaque pays, de même que pour chaque marché sur lequel il sera actif.

Selon Gérin-Lajoie (1978), l'entrepreneur qui a une technologie à transférer ou un produit à vendre à l'étranger doit « d'abord identifier un marché - que ce soit un marché direct pour ses propres produits ou services, ou un marché pour les produits qui sortiront d'une usine à monter avec la technologie fournie »

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

6. Attitudes et perceptions des dirigeants :

En ce qui touche les attitudes et perceptions des dirigeants, Panet-Raymond et Robichaud (2005) mettent en exergue que « pour l'entreprise, la décision d'exporter doit être avant tout stratégique et trouver sa raison d'être dans le désir de percer sur les marchés étrangers, d'élargir son marché traditionnel et d'amorcer un processus d'internationalisation »

Joyal est affirmatif lorsqu'il soutient que « pour les PME, l'exportation ne se dissocie pas de l'ensemble des activités et particulièrement de la vision globale des dirigeants » (1995 : 60). Panet-Raymond (1999) va dans le même sens, car selon lui, ce qui caractérise la direction de l'entreprise qui se lance dans l'exportation, c'est la volonté et l'engagement ferme à poursuivre ce que l'on a commencé.

Pour Joyal (1996, p. 28), « les dirigeants sont très souvent perçus comme le facteur déterminant dans l'orientation adoptée par l'entreprise » À ce sujet, le dirigeant doit posséder, entre autres, les caractéristiques suivantes : une vision des affaires et des objectifs qui dépassent le marché domestique, une conception positive des exportations et de leurs effets actuels et futurs sur l'entreprise ainsi qu'un style de gestion qui accorde de l'importance à la planification, le besoin d'informations et l'activité de recherche et de développement.

La conclusion de l'étude de Axinn (1988), portant sur 105 entreprises manufacturières de l'Ontario et du Michigan, mettait également en évidence le rôle



déterminant du dirigeant. À cet effet, elle mentionnait la relation positive entre les perceptions des dirigeants et son engagement à l'exportation. Cette variable managériale est tributaire de la reconnaissance de l'occasion d'exporter et de la perception que le marché étranger en est un à fort potentiel de croissance.

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

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

Touchant les caractéristiques personnelles des dirigeants, Panet-Raymond et Robichaud (2005) formulent que l'une des clés de succès pour réussir sur un nouveau marché est de faire montre de patience et de persévérance. Dans certaines régions du monde, les décisions d'achat requièrent souvent plus de temps qu'en Amérique du Nord. Le processus décisionnel peut paraître comme lent et frustrant.

Cavusgil et Nevin (1981) constatent, en s'appuyant sur l'étude de 473 firmes manufacturières du Wisconsin, que l'absence de détermination de la direction est l'une des causes déterminantes qui peut entraver la conquête des marchés extérieurs.

Joyal (1996) précise que le dirigeant qui veut exporter doit posséder certaines qualités dont le dynamisme, la créativité et la capacité d'innovation ainsi que la confiance en soi et sa connaissance de langues étrangères.

Aussi, selon Panet-Raymond et Robichaud (2005) « une entreprise qui se lance dans l'exportation doit être motivée, et ses cadres supérieurs doivent être convaincus du bien-fondé de cette décision ». De plus, une entreprise peut exporter « si ses dirigeants sont compétents et ouverts aux exportations ».

Panet-Raymond (1999) exprime l'idée que les dirigeants des entreprises « partagent au moins trois qualités, clés de leur réussite sur les marchés de l'exportation : la patience, la persévérance et toute la motivation nécessaire pour s'engager à fond dans le processus rentable de l'exportation ».

Jean-Paul David, directeur général de Mercadex international, a interrogé des représentants d'une vingtaine d'entreprises issues de tous les secteurs qui exportent leurs produits avec succès depuis au moins cinq ans et qui réalisent un chiffre d'affaires d'au plus 10 millions de dollars. Les résultats de cette étude démontrent que tous les dirigeants rencontrés étaient très impliqués dans la démarche d'exportation. « Certains allaient même jusqu'à apprendre la langue du pays où ils exportaient ».

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



8. Planification de la stratégie d'internationalisation :

En ce qui concerne la planification de la stratégie d'internationalisation, la décision d'exporter doit être planifiée par l'entreprise, car cette dernière risque de se décourager dès les premières embûches. Selon Panet-Raymond et Robichaud (2005), avant de penser à l'exportation, l'entreprise doit comprendre les défis et les contraintes qui s'y rattachent, et prendre une décision en connaissance de cause. De plus, avoir en main un plan précis constitue la première étape de la réussite d'une entreprise exportatrice.

Pour Desrochers et Yu « la décision d'exporter peut-être un objectif stratégique du dirigeant d'une PME. Dès le début, le processus de planification et un plan d'action seront mis en place en concordance avec les autres objectifs de l'entreprise (ou de son propriétaire-dirigeant) » (1995 : 163).

Ce que maintient également Panet-Raymond (1999) puisque l'une des conditions de succès à l'international est de « développer une bonne stratégie d'exportation » qui repose sur une bonne planification.

Toutefois, Léo (1995) apporte une précision lorsqu'il souligne que les stratégies des PMI sont certainement moins formalisées, plus souples et moins structurantes que celles des grandes firmes, sans pour autant y être moins efficaces.

Perreault (1995) émet également une particularité puisque, dans son étude auprès de 30 entreprises exportatrices montréalaises, il souligne que peu des dirigeants d'entreprise ont procédé à un diagnostic afin de connaître les forces, les faiblesses, les moyens et les ressources mis à leur disposition avant de prendre la décision d'aller à l'international. Parmi les douze firmes concernées, sept étaient dans l'obligation d'agir ainsi car cela faisait partie du processus normal de soumission pour l'obtention de contrats de sous-traitance ou d'approvisionnement.

Les limitations de temps, d'argent et de savoir-faire sont les plus souvent invoquées pour justifier de ne pas avoir évalué suffisamment le marché.

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

9. Expérience antérieure à l'internationalisation:

En ce qui a trait à l'expérience antérieure à l'internationalisation, Julien et Morin (1995), lorsqu'ils traitent des facteurs qui soutiennent la mondialisation des activités des PME, affirment que l'expérience est considérée comme le premier facteur expliquant le positionnement des petites entreprises sur le marché international. C'est par l'expérience acquise graduellement, en passant d'un marché local ou régional à un marché plus national ou plus complexe qu'on peut s'étendre par la suite à l'international

Pour Prime et Usunier (2003), deux domaines de connaissances sont déterminants dans le succès stratégique de la firme qui s'internationalise, soit, entre



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

Dans le même ordre d'idées mais considérant la situation où l'expérience est absente, Borrel (1995) souligne que le manque d'expérience sur les marchés mondiaux semble être aussi un problème majeur, notamment lorsqu'il s'agit de planifier les ventes et de se fixer des objectifs.

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

II. Etude empirique sur un échantillon des PME algérienne du secteur agroalimentaire

1. Méthodologie :

Après avoir précisé le type de recherche approprié à cette étude, cette partie présente la façon dont s'est faite la cueillette des données en milieu des entreprises algériennes de notre échantillon, le questionnaire qui a servi à cette fin, son pré-test ainsi que son administration.

Les questions soulevées dans la première partie de ce travail nous amènent à envisager au départ une recherche de type exploratoire. En effet, l'ambiguïté de savoir ce qui fait que les dirigeants des entreprises choisissent ou pas une décision d'implication internationale nous amène à chercher auprès d'eux des informations permettant d'opérationnaliser le problème.

Par la suite, pour pouvoir formuler des solutions au problème décelé, un autre type de recherche descriptive sur le degré d'utilisation par les exportateurs des services l'exportation, ainsi que leur degré de satisfaction est envisagé.

D'autres informations ont été recueillies auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie ainsi que des experts de l'ANDPME (l'Agence nationale de Développement de la PME) travaillant de concert avec leurs homologues algérien sur un projet de promotion des Exportations.

Cette première phase de recherche sur le terrain, que je nommerai, phase de recherche documentaire, a permis de préparer et de réaliser la deuxième phase de recherche sur le terrain, celle de collecte des données primaires. Cette phase comporte les activités telles que :

2. Cadre échantillonnai et échantillonnage:

Etant donné que le secteur agroalimentaire algérien est constitué en majorité de petites et moyennes entreprises, et que par ailleurs il existe toute une panoplie de mesures destinées à leur promotion, il va sans dire qu'elles constituent un maillon important de tout développement industriel.

Ce fait indéniable et la propriété accordée à la PME justifie le fait de les avoir choisies pour faire l'objet de notre étude. Les critères d'échantillonnage retenus sont:

- La taille: avoir entre 5 et 100 employés. Notons cependant que ce critère ne pouvait être satisfait qu'en partie, car la proportion des PME à potentiel d'exportation n'aurait pas permis de leur accorder toute notre attention dans



cette étude. Une autre raison est la politique entamée dernièrement par les pouvoirs publics en matière de promotion des exportations, qui ne fait pas de distinction entre les entreprises.

Pour avoir une idée sur l'effet de la taille sur le fait d'exporter ou de l'envisager, nous avons retenu quelques grandes entreprises.

2.1. Choix d'une méthode d'enquête:

La méthode d'enquête à retenir doit au préalable garantir l'atteinte des objectifs de notre travail. Par la suite, les contraintes de budget et de temps interviennent pour limiter le choix sur une méthode à utiliser plutôt que sur une autre. Nous allons discuter des raisons qui ont prévalu pour le choix d'une méthode d'enquête qui sera utilisée.

2.2. Le questionnaire et son administration :

Le questionnaire construit pour aider le chercheur à faire son enquête se divise en quatre parties principales:

La deuxième partie aborde le sujet du questionnaire en proposant aux répondants de considérer l'exportation en tant qu'une des stratégies de croissance de l'entreprise. A cet effet, ils doivent indiquer s'ils envisagent une croissance (intensification ou diversification) de leurs activités dans un délai de trois ans. Dans l'affirmative, ils doivent donner les zones d'expansion envisagées et comment ils y perçoivent le développement de leur entreprise. Selon la zone d'expansion envisagée, chaque répondant avait à donner les raisons ou les motivations qui le poussent à faire un tel choix.

La troisième partie du questionnaire essaie de faire un tour d'horizon sur la participation des entreprises à des activités commerciales (surtout promotionnelles) au niveau national et international. C'est-à-dire à travers des foires ou expositions, des missions commerciales, des voyages de prospection de marché.

2.3. Synthèse des principaux freins et motivations à envisager la croissance internationale des entreprises algériennes

Comme le montre le tableau 1, la connaissance des opportunités à saisir à l'étranger qui s'acquiert en menant des actions proactives comme la participation à des missions commerciales ou à des expositions, en entreprenant des voyages de prospection de marché constitue la première motivation des entreprises à envisager une croissance internationale. Cette variable a été prouvée par plusieurs études citées dans la partie consacrée à la revue de la littérature (Lee & Brasch, 1978 ; Wiedersheim-Paul & col. Béliveau & Billardon, 1984).



Tableau 1 : Tableau récapitulatif des motivations et freins à la croissance des entreprises algériennes

Motivations à envisager une croissance internationale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Résultat d'une action de promotion. 2. Contact effectué par des clients et / ou un distributeur étranger
Motivations à choisir une croissance nationale plutôt qu'internationale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expérience défavorable de l'entreprise à l'exportation 2. Formalités administratives liées à l'exportation 3. l'exportation au sein de l'entreprise
Motivations à ne pas envisager une croissance de l'entreprise	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difficultés financières de l'entreprise 2. Le niveau actuel des taux d'intérêt trop élevé 3. Le caractère défavorable de la conjoncture

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

Par ailleurs les freins à la croissance internationale ou les motivations qui prévalent au choix d'une croissance plutôt nationale qu'internationale sont l'expérience défavorable de l'exportation ou sa perception défavorable.

Le manque de ressources pour assurer un développement international de l'entreprise est une des raisons invoquées pour choisir une croissance nationale de l'entreprise. Le manque de ressources financières ou productives, comme les résultats de notre travail le montrent est un des facteurs qui fait que l'entreprise peut ne pas choisir une stratégie de croissance. Il faut aussi noter que la conjoncture économique et son caractère défavorable (taux d'intérêt élevés) peuvent expliquer le choix d'une lutte pour le *statu quo* de l'entreprise.

Etant donné l'importance des actions proactives ou anticipatives en vue de saisir les opportunités sur les marchés, tel que notre travail vient de le montrer pour le cas des entreprises algériennes, le point qui suit examine cette variable.

2.3. La Participation à des expositions, missions, voyages commerciaux

Dans notre modèle conceptuel de prise de décision stratégique de croissance, nous avons vu que l'exposition à l'information sur les marchés tant nationaux qu'étrangers étaient déterminante tout au long du processus débouchant sur un choix d'exportation en tant que moyen d'assurer la croissance de l'entreprise. En ce qui concerne les entreprises algériennes du secteur agroalimentaire, cette exposition à l'information peut être approchée en tenant en considération:

- La participation à (ou visite) des foires commerciales ou expositions qui ont lieu périodiquement tant à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur,
- La participation à des missions commerciales privées ou organisées par le gouvernement,
- Les voyages de prospection des marchés, qui sont autant de sources appréciables d'acquisition des connaissances et des informations sur le monde des affaires.



En effet, une seule entreprise affirme avoir participé plus de deux fois aux expositions en dehors de la région (UE,ZALE). Le pourcentage d'entreprises qui n'ont participé à aucune exposition s'accroît au fur et à mesure que l'on quitte l'UE, puis la ZALE.

Une explication à cette faible participation des entreprises algériennes aux expositions peut être le manque de moyens financiers, comme nous l'avons vu dans les motivations et freins à la croissance (voir tableau récapitulatif). Nous remarquons que les budgets consacrés aux exportations sont élevés et la plupart des participations sont financées en partie par une aide (financière et technique). Les problèmes de transport des marchandises et la tenue des stands d'exposition (par le personnel de l'entreprise) occasionnent des coûts que les recettes retirées directement de l'exposition ne parviennent pas à couvrir.

a. La visite des foires commerciales sans être exposant : C'est une autre façon de voir ce que font les autres entreprises sans pour autant participer à l'exposition. Le nombre d'entreprises qui ont recours à ce moyen pour acquérir les informations reste très faible et les données permettent d'affirmer que ce mode attire très peu d'entreprises. On remarque à travers le tableau 3 qu'aucune entreprise n'a visité plus de deux foires au niveau régional et ailleurs. Seulement six entreprises déclarent avoir passé plus de deux (2) jours/année lors des visites des foires commerciales.

b. Missions commerciales organisées par le gouvernement : Pour épauler financièrement les entreprises et les inciter à aller dans d'autres pays pour se rendre compte de ce qui s'y fait et des possibilités d'affaires que présentent les pays visités, les pouvoirs publics organisent des missions commerciales qui sont financées en partie par le gouvernement. Une question posée aux entreprises pour connaître le nombre de missions auxquelles elles ont participé montre que huit (8) entreprises ont effectué une à deux missions au niveau de la ZALE, alors que seulement quatre entreprises l'ont fait ailleurs. Il faut remarquer qu'aucune entreprise n'a jusqu'à présent effectué plus de deux missions commerciales. Le nombre de jours lors de ces missions dépasse plus de deux (2) pour neuf (9) entreprises au niveau de la ZALE. Les tests statistiques ne révèlent aucune différence significative entre les exportateurs et les non-exportateurs.

2.4. La perception de la compétitivité de l'entreprise :

L'exposition à l'information à travers les expositions, les missions commerciales et les voyages de prospection de marché, permet à l'entreprise de se faire une idée sur la compétition qui existe tant sur son propre marché que sur les marchés étrangers. Elle permet aussi à l'entreprise de se comparer avec les autres sur les différents marchés.

a. Comparaison des marchés étrangers avec le marché national : Une question posée pour savoir comment les entreprises perçoivent la compétition sur les marchés donne les résultats suivants:

- Treize entreprises, soit 43% perçoivent les possibilités de développement à l'étranger beaucoup plus difficiles à réaliser parce que les marchés étrangers sont lointains, protégés et que les usages d'affaires y sont bien différents,



- Par contre, un même pourcentage considère que certains marchés sont plus difficiles, d'autres moins,
- Quatre entreprises (13%) considèrent que les marchés étrangers ne sont pas plus difficiles à pénétrer que le marché national ne l'est pour leurs concurrents étrangers.

Notons que les entreprises qui n'envisagent aucune croissance de leurs activités perçoivent les marchés étrangers comme étant plus difficiles à exploiter.

b. Comparaison des entreprises algériennes avec la concurrence : Le tableau 2 montre que très peu d'entreprises osent se comparer à la compétition sur les marchés étrangers : seulement 6 entreprises déclarent être inférieures à la concurrence sur les marchés autres que ceux des pays membres de la UE ou de la ZALE.

Tableau 2 : Comparaison perçue des entreprises algériennes par rapport à la concurrence

L'entreprise est :	Algérie	UE	ZALE
<i>Inférieure à la concurrence</i>	1	7	11
<i>Egale à la concurrence</i>	7	4	5
<i>Supérieure à la concurrence</i>	24	3	1
Total	32	14	17

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

Conclusion :

L'ensemble des résultats présentés dans cette partie consacrée à l'analyse des données montre que les variables quantitatives qui ont été associées au choix de l'exportation, entre autres la taille, les produits fabriqués, le chiffre d'affaires ne permettent pas de différencier (de façon significative) les entreprises qui sont déjà engagées dans l'exportation et celles qui ne le sont pas. Leur importance dans la détermination des choix stratégiques de croissance de l'entreprise est déterminée par la perception et les attitudes des dirigeants face à ces choix. Le modèle proposé dans le cadre conceptuel de notre étude qui a servi à la formulation des propositions de recherche est validé par les différentes variables rattachées à la prise de décision de croissance.

Au demeurant, ce n'est pas uniquement le problème de la capacité de ces organismes à aller au bout de leurs missions, mais c'est aussi la volonté des PME par exemple à vouloir développer des flux d'exportations en s'investissant dans tous les domaines touchant cette activité. La question de l'adaptation des produits aux marchés étrangers, l'assistance du secteur bancaire et de la douane, l'assurance-qualité, les normes techniques, la logistique, etc., sont autant de paramètres à prendre en considération pour espérer réussir à l'exportation.

Cette recherche a permis d'identifier la présence de plusieurs facteurs de succès dans l'ensemble des entreprises agroalimentaires. Ce travail, en plus de faire certains constats, a autorisé aussi des réflexions de nature prospective qui s'avèrent, du moins on l'espère, des plus pertinentes. Pour l'entreprise qui s'internationalise et



qui doit faire face maintenant au phénomène de la mondialisation, en plus des facteurs de succès qui doivent être présents, des avenues plus stratégiques que celles utilisées actuellement ou des aides doivent être envisagées afin de leur permettre de participer au développement de leur pays.

Références bibliographiques :

- Croué, Ch. (2003). Marketing International, 4^e édition, De Boeck université, Bruxelles.
- Jauch, L. R. et Glueck, W. F. (1990). Management stratégique et politique générale, McGraw-Hill, Montréal.
- Kotler, Ph. et Dubois, B. (2003). Marketing-Management, 11^e édition, Edition Pearson, Paris.
- Lemaire, J.-P. (2003). Stratégie d'internationalisation, 2^e édition, Dunod, Paris.
- Pasco, C. (2000). Marketing international, 3^e édition, Dunod, Paris.
- Porter, M. (1993). L'avantage concurrentiel des nations, InterEditions, Paris.
- Usunier, J.-C. et Prime, N. (2004). Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel, 2^e édition, ed. Vuibert, Paris.
- Lamani, O. et Cheriet, F. (2011). « Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la Boisson en Algérie : Cas de NCA », Les Cahiers du CREAD, Revue publiée par le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement, n° 96, pp. 107-135.