



*Internationalisation des entreprises : les obstacles à l'exportation - Étude exploratoire d'un échantillon d'entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia*

*Internationalization of companies: obstacles to exports – Exploratory study of a sample of agrifood companies in the wilaya of Bejaia*

Dr. BOUDA Nabil\*

Université de Bejaia  
( Algérie)

nabil.bouda@univ-bejaia.dz

Dr. AKKARENE Rim

Laboratoire de recherche en management et techniques quantitatives

Université de Bejaia  
( Algérie)

rim.akkarene@univ-bejaia.dz

**Résumé:**

*L'objectif du présent papier est de déterminer les principaux obstacles au développement à l'international des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia. Les résultats font apparaître que malgré les efforts fournis par le gouvernement et sa volonté pour la promotion des exportation hors hydrocarbures, les entreprises rencontrent toujours des difficultés et des contraintes de développement de leur activités à l'international, ce secteur recèle un grand potentiel de développement, mais malgré cela, il est en manque de compétitivité, et rencontre des difficultés d'ordre techniques, et aussi managériales.*

**Abstract :**

*The objective of this paper is to determine the principal obstacles of the business development of the agrifood company of the wilaya of Bejaia.*

*The results reveal that in spite of the efforts provided by the government and its will for the promotion of export except hydrocarbons, the companies always encounter difficulties and constraints of development of their activities to international. This sector conceals a great potential of development but in spite of that, it is in lack of competitiveness, and encounters technical, and such managerial difficulties of order.*

**informations sur l'article**

Reçu  
30 Avril 2021  
Acceptation  
25 Mai 2021

**Mots clés:**

- ✓ Internationalisation
- ✓ Exportations
- ✓ Contraintes à l'export

**Article info**

Received  
30 April 2021  
Accepted  
25 May 2021

**Keywords:**

- ✓ Internationalization
- ✓ Exports
- ✓ export constraints

## 1. Introduction

L'économie algérienne s'est toujours caractérisée par une très forte dépendance aux hydrocarbures. La combinaison de cette dépendance aux Hydrocarbures et la volatilité de leurs prix fragilisent l'économie algérienne. Afin de remédier à cette situation, des promotions et des aides ont été mises en place pour développer les exportations hors hydrocarbures. L'exportation des produits locaux ou nationaux est l'une des formes les plus connues d'implantation des entreprises à l'étranger, une démarche qui pourrait paraître pas trop complexe au départ, mais les détails de la procédure sont vraiment exigeants et nécessitent un acheminement rigoureux.

Dans un contexte de globalisation des échanges, la multinationalisation des entreprises est devenue un axe clé du développement économique d'un pays. Suite au développement du commerce international et la multiplication des firmes multinationales, l'internationalisation pour les entreprises n'est plus un choix, mais elle est devenue un impératif pour celles qui veulent s'inscrire dans le processus de la mondialisation. Cette internationalisation des entreprises est représentée techniquement par une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national.

Parmi les secteurs qui sont touchés par cette globalisation des échanges figure l'industrie agroalimentaire, qui a à travers sa mission de base la transformation des produits agricoles en produits alimentaires finis et prêts à la consommation.

Aujourd'hui, l'industrie agroalimentaire occupe une place centrale au sein du tissu économique algérien, elle est considérée comme la 2<sup>e</sup> industrie du pays après les hydrocarbures ; cette industrie a connu son grand essor dans les années 70 avec les programmes de développement, notamment par la création d'un parc de sociétés nationales pour les principales filières.

L'agroalimentaire est le concept qui s'applique aux filières qui concernent les produits alimentaires dont les plus importantes en Algérie restent les filières céréales, lait et produits laitiers, boissons, viandes, conserves, huiles et oléagineux, sucre.

Une croissance et une diversification économiques passent nécessairement par le développement d'un système industriel performant. Le développement du secteur agricole et agroalimentaire est un enjeu majeur pour l'Algérie au niveau économique, politique et social. Sur le plan intérieur, il emploie actuellement 1,6 million de personnes, soit 23 % (Baghdad, 2018) de la population active, au niveau de 23 000 entreprises, dont 300 publiques ; il s'agit de la deuxième industrie du pays.

Notre choix d'étudier le secteur agroalimentaire n'est pas fortuit, l'importance de la présente étude revient en premier lieu au poids occupé par cette industrie et à la volonté affichée par les pouvoirs publics afin de le développer, soit à travers le plan de développement agricole mis en place en l'an 2000 et devenu en 2008 la politique du renouveau agricole, le plan quinquennal 2015-2019, ainsi que le plan national d'appui aux industries agroalimentaires lancé en 2010 dans le but de créer plus de richesses et d'emplois ainsi que l'amélioration de la compétitivité des entreprises du secteur.

Le présent travail essaye d'identifier les principaux freins et obstacles à

l'internationalisation et à l'exportation au niveau des entreprises agroalimentaires de la wilaya de Béjaïa, tout en essayant d'apporter un éclairage aux questions suivantes :

- Quelles sont les différentes approches d'internationalisation des entreprises ?
- Quels sont les principaux obstacles qui freinent cette opération et plus particulièrement l'exportation de produits au sein des entreprises du secteur agroalimentaires dans la wilaya de Béjaïa ?

### **Hypothèses**

La structure de notre problématique s'articule autour d'une hypothèse principale émise et formulée comme suit :

Sur le marché algérien, l'environnement des affaires sur le plan administratif, institutionnel et réglementaire n'est pas propice aux développements de l'activité internationale des entreprises agroalimentaires.

### **Méthodologie**

La méthodologie suivie au cours de ce travail est représentée par une méthode analytique, qui débute par une recherche documentaire qui nous a permis d'avoir un éclairage sur le concept d'internationalisation, ensuite nous avons suivi une étude qualitative qui nous permet de répondre à la problématique principale de ce travail.

Nous allons, en premier, essayer de présenter le concept d'internationalisation des entreprises ainsi que ses différentes approches théoriques. Ensuite et avant de passer à l'étude exploratoire, nous présenterons un aperçu sur le secteur agroalimentaire en Algérie tout en essayant de montrer son importance dans l'économie du pays.

## **2. Contexte lié à l'internationalisation des entreprises**

L'internationalisation peut s'exprimer par la conquête des marchés à l'exportation, par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou encore par des alliances, ou des partenariats internationaux (Amelon., Cardebat, 2010).

### **2.1 Définition du concept d'internationalisation**

Welch et Luostarinen (1988) définissent l'internationalisation comme un processus d'engagement croissant des entreprises dans des opérations internationales, les auteurs précisent que ce processus représente un ensemble d'étapes qui permet aux entreprises de limiter les risques d'une internationalisation. Pour Calof (1994), l'internationalisation est un processus d'adaptation de l'entreprise aux contraintes de l'environnement international. Selon cet auteur, c'est une adaptation établie par l'entreprise à travers une reconfiguration des ressources, de sa structure ainsi que de sa stratégie.

La littérature fournit une variété de définitions de l'internationalisation de l'entreprise ;

D'abord, (Johanson., Vahlne, 1977) définissent l'internationalisation comme un processus par lequel l'entreprise augmente progressivement son implication et engagement international. Beamish<sup>6</sup> propose une définition simple de l'internationalisation, il s'agit du 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. Dans cette définition, il met l'accent sur la nature et l'origine étrangère des opérations et des acteurs. Comme suite à cette définition, Calof et Beamish (1995) mettent l'accent dans leur définition de l'internationalisation sur l'adaptation que l'entreprise doit effectuer dans sa stratégie, structure ainsi que de ses ressources à l'environnement international.

Johanson et Vahlne (1990) présentent l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations sont mises en place, développées et maintenues en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise, une définition basée sur les relations et le partenariat de l'entreprise avec d'autres entités dans le but de la réalisation de ses objectifs.

D'autres parts, Lehtinen et Penttinen (1999) proposent de la définir comme le développement des réseaux de relations d'affaires dans d'autres pays, par, l'extension, la pénétration et l'intégration. Cette dernière est inscrite dans l'approche fondée sur les réseaux.

Pour le troisième ensemble de définitions est d'inspiration fondée sur les ressources. Dans sa synthèse des différentes définitions de l'internationalisation, Dutot (2011) et selon Ahokangas (1998), l'internationalisation est le processus de mobilisation, d'accumulation et de développement d'ensemble de ressources pour les activités internationales.

D'après toutes ces définitions, nous pouvons constater tout d'abord qu'elles sont toutes basées sur une expansion des activités de l'entreprise, qui va lui permettre de réaliser ses objectifs grâce à une croissance réalisée de ses activités économiques au-delà des frontières.

Ensuite, le premier point commun de toutes ses définitions est la présentation de ce concept comme un processus (par étape : mouvement, adaptation et relation ou dans le temps). Le deuxième point commun se manifeste à travers la mobilisation des différentes ressources de l'entreprise que ce soit des ressources humaines, matérielles et technologiques afin de participer et de se tourner vers des opérations internationales.

Enfin, cette multitude de définitions de la part des chercheurs se complète et ne fait qu'approuver l'évolution de ce concept qui est fondée sur une recherche et des intégrations progressives du concept d'internationalisations des entreprises.

## ***2.2 Les approches théoriques de l'internationalisation***

Plusieurs chercheurs se sont interrogés sur la question d'internationalisation des entreprises, ce processus est depuis longtemps au centre des recherches dans le monde des affaires internationales (Meyer., Gelbuda, 2006). L'internationalisation des entreprises représente un phénomène vaste et dynamique et ne se limite pas uniquement à l'exportation, le centrage exclusif des activités d'internationalisation de l'entreprise sur la seule question d'exportation est erroné théoriquement et pourrait représenter des risques de mauvaises orientations dans la promotion de l'ouverture des entreprises de la part de l'état (Perrault., St-Pierre, 2008).

Benito et Walrence (1994) proposent de diviser les théories de l'internationalisation en deux catégories : en premier, l'école de pensée économique qui regroupe les théories de

l'investissement direct à l'étranger, le cycle de vie du produit... En deuxième lieu, l'école comportementale qui regroupe la théorie incrémentale (Johanson et Vahine, 1977 ; Johanson et Wiendersheim-Paul, 1975), la théorie des ressources (Barney, 1991, 1995 ; Barney, Wright et Ketchen, 2001 ; Wernerfelt, 1984) et la théorie des réseaux (Johanson et Martson, 1988).

En nous basant sur les travaux de Etemad et Wright (1999), nous allons présenter la théorie de l'internationalisation selon les trois écoles de pensée suivantes : économique (IDE), incrémentale et enfin par réseaux.

### **2.2.1 L'approche économique**

Expliquer dès le départ l'internationalisation des entreprises n'était pas spécifique aux PME. Cette école de pensée trouve ses fondements dans les travaux d'auteurs dont les contributions se réfèrent à celles en sciences économiques.

Penrose (1959) avançait que l'indivisibilité des ressources productives avait pour conséquence leur sous-utilisation chronique et que ce dernier facteur constituait pour les firmes une puissante incitation à étendre leur marché à l'étranger. Montgomery et Wernerfelt (1991) généralisent cette analyse en remarquant que certaines ressources sont spécifiques et ne peuvent être employées que pour certaines activités.

Les actifs intangibles de l'entreprise tels que la marque, les brevets... représentent une source d'avantages concurrentiels dont pourrait disposer l'entreprise et des facteurs qui justifient sa présence sur un marché étranger parmi les sources d'avantages concurrentiels dont dispose la firme.

Dans leur article, (Ruzzier et al, 2006) présentent les différents courants théoriques basés sur l'école de pensée économique comme suit :

- La théorie d'internalisation selon laquelle les entreprises peuvent étendre leurs activités à l'international dans le cadre d'opérations d'intégration verticale en amont ou en aval (Buckley et Casson, 1993 ; 1995).
- La théorie des coûts de transactions où l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est vue comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation (confier des opérations à des tiers) des activités. Cette théorie qui constitue un prolongement de la théorie de l'internalisation a été développée par Williamson (1975).
- Le paradigme éclectique (OLI) (Dunning, 1988 ; 2000) qui, basé sur la théorie d'internalisation.

Suite aux principales limites de cette théorie économique dans l'explication de l'internationalisation, qui est orientée principalement pour les grandes entreprises et qui connaît une difficulté d'extrapolation pour les PME, aussi, ne pas prendre en compte d'autres facteurs qui pourraient influencer les dirigeants dans leurs décisions. D'autres approches théoriques ont essayé d'expliquer ce complexe processus d'internationalisation des entreprises.

### 2.2.2 L'approche incrémentale

Cette approche incrémentale ou par étape a fait l'objet de nombreux travaux, qui aboutissent tous à l'élaboration de différents modèles dans la littérature et qui ont en commun l'explication de l'internationalisation comme un processus linéaire et séquentiel composé de différentes étapes successives, les modèles établis dans cette approche prennent comme objet d'étude les PME (Laghzaoui, 2009).

Le modèle de base et le plus connu est le modèle d'Uppsala. Formulé par Johanson et Vahlne (1977, 1990, 2003). Il a été fondé par les auteurs à base d'une étude sur les opérations d'internationalisation de quatre entreprises suédoises, basé sur le fait que l'entreprise après être développée localement, l'internationalisation représente une conséquence d'un ensemble de décisions par étape. Autrement dit, une PME doit progressivement assurer sa présence sur les marchés étrangers : après avoir acquis une expérience et des connaissances sur cet environnement international, elle peut débiter par des opérations d'exportation puis, l'intégration verticale en aval, puis l'établissement d'unités de production à l'étranger.

Les concepts de base de cette école suédoise sont : l'engagement et les connaissances<sup>18</sup> sur lesquels se base la décision de l'entreprise à l'étranger (Garzon, 2005). La position d'incertitude dans laquelle se retrouvent l'entreprise et les efforts fournis de sa part afin de minimiser cette incertitude va avoir un effet sur son engagement sur des marchés internationaux. En effet, l'accumulation des connaissances et l'expérience acquise par l'entreprise ne font que réduire l'écart entre une entreprise ou PME et les territoires étrangers, ou comme l'a nommé Johanson et Vahlne (1977) la distance psychologique.

Le deuxième modèle nommé modèle d'innovation (I-modèle) répond à la logique de concevoir l'internationalisation comme un ensemble d'étapes, mais qui sont analogues à celles de l'adoption de nouveaux produits. Les modèles les plus connus sont ceux de Bilkey et Tesar 1977, Czinkota 1982, Reid 1981, qui considèrent tous chaque étape à franchir comme une innovation pour l'entreprise, et se diffèrent dans le nombre et le choix des étapes, ainsi que le mécanisme déclencheur et initiateur de l'internationalisation.

Comme pour chaque modèle ou théorie, plusieurs chercheurs remettent en cause le caractère séquentiel et cumulatif du processus d'internationalisation (Madsen, et al, 2000). Ceci, en raison que certaines entreprises réalisent un volume significatif de leurs ventes sans passer par les différentes étapes du modèle Uppsala I. Ce dernier était critiqué par Andersen (1993) vu qu'il ne précise ni les raisons ni les facteurs (internes, externes) pouvant influencer le processus d'internationalisation des entreprises. En raison aussi qu'il n'explique pas les modalités de déroulement du processus d'internationalisation (comment et pourquoi ce processus est engagé, et quelles sont les raisons et les conditions du passage d'un stade à un autre dans le processus ?

### 2.2.3 L'approche par les réseaux

Cette approche développée à partir des travaux de l'école d'UPPSALA tente de mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau, dans le processus d'internationalisation.

Le réseau correspond à l'ensemble des relations d'échange que l'entreprise peut créer avec

d'autres entreprises, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Elle trouve ses fondements dans la théorie de la dépendance par les ressources, les acteurs des réseaux ont des entreprises dépendantes en ressources par d'autres acteurs qui les contrôlent dans un même réseau.

Afin d'accéder à des ressources concurrentielles, les entreprises doivent construire des relations d'affaires. Ces liens formels et informels que nouent les dirigeants avec d'autres individus jouent un rôle clef dans l'internationalisation des entreprises notamment par les informations qu'ils procurent, facilitant ainsi, l'accès de l'entreprise sur les marchés étrangers.

Johanson et Mattson (1988) expliquent l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations avec les partenaires étrangers sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme.

Selon les auteurs, l'acquisition de connaissance et l'apprentissage progressif par l'entreprise prennent une grande importance au sein du réseau de l'entreprise, et il considère qu'une entreprise est internationale dès qu'une autre entreprise dans son réseau l'est. D'autre part, Gemser et al (2004) précisent que le type de relations qui se développent à l'intérieur des réseaux est à l'origine de la détermination du type et de l'intensité de l'internationalisation.

L'apport de cette approche par le réseau dans l'explication de l'internationalisation des entreprises est énorme, particulièrement pour les petites entreprises où le développement d'un réseau avec d'autres acteurs est essentiel pour leur développement.

Les théories présentées précédemment nous donnent une idée de la diversité des formes et de la complexité du processus d'internationalisation des entreprises (Maarouf et Levratto, 2011).

S'internationaliser ne veut pas dire suivre ou adopter une théorie unifiée, bien au contraire, c'est croiser les apports des différentes approches théoriques.

Ce processus complexe et relativement hétérogène diffère d'un pays à un autre et selon les spécificités locales et institutionnelles qui déterminent les différents choix des entreprises. En effet, différents facteurs interviennent à des degrés différents (capacité de l'entreprise financière, matérielle, acquisition de connaissances...). De là apparaît l'importance du concept de ressources qui constitue un élément fédérateur dans le processus d'internationalisation. Ce concept de ressources et de compétences offre un cadre avantageux pour expliquer comment les PME peuvent se passer de différentes étapes intermédiaires, autrement dit, une entreprise qui possède des connaissances adéquates et suffisantes sur un marché international, et qui dispose de ressources financières et entrepreneuriales pourra aisément saisir différentes opportunités qui se présentent sur les marchés étrangers (Dhanaraj et Beamish, 2003).

Après avoir présenté le concept théorique de l'internationalisation selon les différentes approches fondées par les chercheurs en la matière, nous essayerons dans ce qui suit de nous baser sur le secteur de l'agroalimentaire avant de présenter notre approche exploratoire

### 3. Aperçu sur l'industrie agroalimentaire en Algérie

L'industrie agroalimentaire (IAA) occupe une place stratégique au sein de l'économie nationale, car, les productions agroalimentaires jouent actuellement un rôle important dans l'économie et la croissance économique globale du pays.

Son importance est expliquée par sa contribution à la formation de la valeur ajoutée, à la création d'emplois ainsi qu'à travers les échanges commerciaux.

Suite aux chiffres communiqués par l'ONS, la valeur ajoutée de l'industrie agroalimentaire est passée de 156 083 millions de DA en 2007 à 330 696 millions de DA en 2014. En termes de création d'emploi, l'agroalimentaire avait occupé en 2012 la deuxième position avec un taux de 19,8 % après la filière des industries sidérurgiques, métalliques, mécaniques, électriques et électroniques (I.S.M.M.E.E). Aujourd'hui et selon l'étude faite par le FCE, le secteur des IAA contribue à hauteur de 50 à 55 % au PIB industriel (hors hydrocarbures). En 2016, il est le premier employeur dans l'industrie (40 % de l'emploi) et il produit 40 à 45 % de la valeur ajoutée industrielle (plus de 300 milliards de DA), ceci est réalisé avec la grande participation des filières céréales, lait, eaux et boissons non alcoolisées qui représentent des filières phares du paysage des IAA en Algérie. L'industrie agroalimentaire a connu depuis une quinzaine d'années un développement sans précédent avec des potentialités de croissance dans le futur. En 2017, selon le rapport économique Algérie, l'agro alimentaire représente 11 % du PIB, et emploi 9 % de la population active.

Pour mettre en exergue la réalité de l'industrie agroalimentaire en Algérie, nous présenterons en ce qui suit ses principales spécificités et caractéristiques.

#### 3.1. Un secteur privé dominant

La loi de Finances de 1994 avait prévu l'ouverture partielle de certaines EPE au capital privé et était considérée comme la première mesure autorisant la privatisation, suivie en 1995 par l'adoption d'une ordonnance-cadre prévoyant une privatisation graduelle et qui a été amendée en 1997. Suite à l'adoption de l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001, les autorités algériennes ont engagé le processus de privatisation de 942 entreprises publiques, dont 268 entreprises du secteur agroalimentaire.

#### 3.2. L'ouverture aux firmes multinationales

L'ouverture économique des marchés algériens date du début des années 90, suite à des facteurs politiques et administratifs l'arrivée des firmes étrangères avait été retardée.

À partir de 1998, un nombre important d'opérations de partenariat a été enregistré dans plusieurs secteurs et l'IAA n'a pas été épargné.

#### 3.3. Une concurrence déloyale et un marché informel important

L'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 a pour objet de fixer les conditions d'exercice de la concurrence sur le marché, ainsi que de prévenir toute pratique restrictive des concurrents et de contrôler les concentrations économiques afin de stimuler l'efficacité économique et d'améliorer le bien-être des consommateurs.



Toutefois, il est difficile de parler strictement de l'existence d'un système concurrentiel, car les phénomènes de concurrence déloyale et le marché informel constituent des faits avérés (Boukhari, 2009). Il est également difficile de situer l'importance du secteur informel, mais un faisceau d'indices révèle ses formes (Boudra, 2007) :

- La contrefaçon : plusieurs opérateurs utilisent des emballages identiques à ceux des marques connues.
- Un nombre important de fabricants non véritablement qualifiés recourent à l'utilisation d'arômes, de colorants et d'autres additifs non contrôlés et illégaux dans de nombreux cas ;
- Des pratiques d'importation frauduleuses et anarchiques de plusieurs produits, vente locale sans facture.

### **3.4. L'environnement réglementaire de l'IAA**

Il existe une déficience relative aux activités des différentes filières de l'industrie agroalimentaire (Boudra, 2007). Ceci est illustré à travers une absence des conditions et des normes d'hygiène au niveau des processus de fabrication, d'étiquetage et de conservation des produits, accompagnés par une forte insuffisance du contrôle des conditions de vente.

Nonobstant, ces dix dernières années diverses référentielles réglementaires (décrets exécutifs, décrets présidentiels et arrêtés interministériels) relatives aux activités des différentes filières de l'industrie agroalimentaire ont émergé.

Il s'agit de la promulgation de :

- La réglementation sur les additifs alimentaire: Selon l'article 03 du décret exécutif n° 12-14 du 15 mai 2012, les additifs alimentaires doivent obligatoirement être mentionnés sur l'étiquette des denrées alimentaires.
- La loi sur l'étiquetage : L'article 12 du décret exécutif n° 13-378 du 9 novembre 2013 fixant les conditions et les modalités relatives à l'information du consommateur, et elles sont du nombre de quinze (15).

En général, l'industrie agroalimentaire est comme les autres filières face à une instabilité réglementaire, il a fallu attendre sept ans pour que l'article 108 du projet de loi de Finances 2017 abroge l'obligation de recours au crédit documentaire pour le paiement des importations. Cette instabilité fait que nuire au climat des affaires et plus particulièrement dans une période où les pouvoirs publics essayent de créer une dynamique et une diversification de l'économie nationale.

### **3.5. Un faible système d'information**

Ce qui caractérise aussi ce secteur d'activité est le manque d'un système d'information complet et fiable sur les activités des différentes filières, une transparence absente de la part des producteurs

## **4. Étude qualitative d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Béjaia**

ivie au cours de la réalisation de notre enquête qualitative, nous allons essayer de montrer les raisons de choix du dit secteur au niveau de Béjaia.

#### **4.1. les raisons de choix du secteur agroalimentaire dans la wilaya de bejaia**

Le choix de ce terrain d'étude est justifié par l'existence au niveau de la wilaya de Béjaia un important tissu industriel, en particulier dans le secteur agroalimentaire.

L'IAA représente un secteur important pour l'économie algérienne, vu qu'il s'agit de la deuxième industrie dans le pays après celle de l'énergie. La deuxième raison s'explique par le poids du secteur au niveau de la région, qui a été érigée en pôle de compétitivité en agroalimentaire. Les statistiques communiquées par la direction de la PME et de l'artisanat de Béjaia montrent qu'au 31 décembre 2014, le secteur des industries agroalimentaire dans la wilaya compte une population de 654 entités partagées entre grande, moyenne, petite et très petite entreprises.

Le choix de la région est justifié par le fait que cette wilaya est classée parmi les premières wilayas en termes d'installation et de création d'entreprises privées et plus particulièrement dans l'industrie agroalimentaire (avec deux pôles nationaux au centre du pays : celui d'Alger et de la wilaya de Blida). Aussi, quelques entreprises les plus dynamiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie sont présentes dans la wilaya de Béjaia, ainsi, on retrouve le grand complexe de semoule et de pâtes alimentaires rattaché au groupe public « Eriad » dans la zone de Sidi-aiche, le groupe Cevital agro, Sarl Ibrahim et Fils connu sous le label Ifri, la multinationale Danone Djurdjura Algérie... etc.

#### **4.2 Méthodologie de l'étude**

Afin de réaliser l'objectif principal de cette étude, qui est la compréhension des facteurs favorables et déterminants à l'internationalisation des entreprises agroalimentaire de la wilaya de Béjaia, et de connaître aussi les principaux obstacles à ce processus, nous avons procédé par une approche qualitative, en utilisant l'entretien semi-directif. Cet outil est fondé sur le même moyen d'interaction que l'entretien non directif. Il est le mode de recueil d'informations le plus utilisé en marketing.

L'échantillon d'entreprises que nous avons choisi était constitué au départ de 25 entreprises du secteur agroalimentaire. Ce choix était fait sur la base de leur concentration dans les trois zones industrielles de la wilaya, sur la base aussi de leur taille, afin d'avoir une analyse proche de la réalité. Enfin, nous avons essayé de prendre en considération l'appartenance des entreprises enquêtées à diverses filières de l'agroalimentaire, avec l'insertion des entreprises les plus dynamiques.

Le taux de réponse que nous avons pu avoir est de l'ordre de 60 %, ce qui indique que l'échantillon final est constitué de 15 entreprises agroalimentaires.

Celles qui n'ont pas répondu ou l'ont fait de façon erronée sont de l'ordre de 10, ce qui ne nous a pas permis l'exploitation de ces réponses.

Pour obtenir une meilleure qualité de l'information qu'on veut avoir, nous avons élaboré un guide d'entretien préconstruit à travers un ensemble de questions, qui doivent être selon la méthodologie et en moyenne, entre 5 à 7 questions (Fragnière et al, 2013)

L'ensemble des questions portent en premier sur le profil organisationnel et stratégique de l'entreprise (informations générales et relatives aux objectifs de l'entreprise), en deuxième lieu,

des questions concernant les facteurs de réussite de la démarche d'exportation, ainsi que les obstacles et contraintes faisant barrières aux entreprises dans cette démarche.

La durée moyenne des entretiens est entre 20 à 30 minutes. Quelques-uns et avec l'accord de l'interviewé ont été enregistrés au magnétophone puis retranscrits. Nous avons essayé d'aborder chaque thème, de ne pas être trop directif, et de laisser le temps à l'interviewé de s'exprimer.

#### **4.3 Méthode d'analyse des résultats**

Nous avons procédé d'abord par la retranscription intégrale de ces entretiens, ensuite à l'analyse. Plusieurs méthodes existent pour effectuer ce type d'analyse. L'analyse a été faite par le biais d'une analyse thématique. Cette méthode consiste à faire émerger les principaux thèmes des entretiens effectués et n'oblige pas le chercheur à traiter de manière systématique la totalité des données, mais s'intéresser plutôt aux informations pertinentes selon les thèmes retenus au préalable. Nous avons réalisé au début une lecture approfondie de quelques entretiens, cette lecture nous a permis d'établir une grille thématique basée sur une liste des thèmes principaux et des sous-thèmes. Ensuite et avec la lecture de tous les autres entretiens, un comptage des fréquences d'apparition d'un thème a été fait, afin de l'inclure dans un thème repéré au début, ou, créer un nouveau thème si nécessaire.

#### **4.4. Principaux résultats**

Le premier groupe de résultats est lié d'abord au premier axe des questions qui portent sur le profil organisationnel et stratégique des entreprises comme suit :

La perception de l'incertitude de l'environnement se situe pour 12 entreprises entre moyenne et forte. La majorité juge que l'environnement dans lequel activent leurs entreprises est fortement incertain. Ainsi qu'une seule entreprise jugent que le micro -environnement dans lequel elle évolue est moyennement concurrentiel et concurrentiel, trois autres entreprises ont jugé que l'intensité concurrentielle est entre très peu concurrentielle à peu concurrentielle.

L'entreprise dont l'environnement est perçu très peu concurrentiel est la SARL El Vasiw, son domaine d'activité qui est la production du lait liquide frais, produit qui a connu plusieurs perturbations durant les dernières années où l'offre est restée souvent inférieure à la demande.

Pour l'entreprise Elafruit spécialisée dans la transformation des fruits et la Sarl Soummam Grani dans la fabrication des produits à base de céréales précisent qu'elle ne font aucune collecte d'information. En ce sens, nous avons constaté que les informations privilégiées par les entreprises enquêtées sont classées comme suit (classement par ordre d'importance de 1 à 5 de la part des entreprises :

Les clients constituent la première source d'information privilégiée par les entreprises citée par 10 unités d'entre elles. Par conséquent, nous pouvons dire que les entreprises de l'industrie agroalimentaire de Béjaia accordent plus d'importance aux activités de veille commerciales (clients ; fournisseurs, distributeurs, etc.), la deuxième source d'information qui a été citée par les entreprises est le marché. Les concurrents apparaissent au troisième rang. Les fournisseurs en quatrième position et enfin, les nouvelles technologies étaient classés au dernier rang.

Pour l'horizon des objectifs stratégiques, la grande majorité des entreprises de notre échantillon (au nombre de 10) manquent de vision stratégique à moyen et long terme, elles pratiquent une gestion sur des tâches à court terme et ne se posent pas assez de questions sur les différentes évolutions à trois ou cinq ans, du marché, des produits, de la technologie et du potentiel humain.

En effet, six entreprises sur les 15 enquêtes précisent que leur développement n'a pas fait l'objet d'une planification ou programmation préalable et que leur stratégie s'est développée grâce à leur adaptation à l'environnement et leur expérience.

Les résultats montrent aussi que 9 entreprises sur 15 déclarent avoir privilégié l'adaptation à l'environnement par des stratégies établies à court terme et que cette dernière est souvent basée sur l'expérience des activités passées de l'entreprise ou de ses concurrents, ainsi que sur une réflexion intuitive. Les EAA qui suivent une démarche stratégique et adoptent une planification sont en nombre de 3, qui établissent des plans d'affaires financiers, de production, sans négliger la fonction marketing ou le facteur humain.

En effet, les entreprises qui exportent leurs produits sur des territoires étrangers sont :

- « Ifri » qui exporte depuis 2002 vers la France, l'Italie et l'Espagne ;
- « La laiterie Soummam » vers la Libye, Mauritanie
- « Cevital agro » qui exporte notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen — orient
- SARL huilerie Ouzellaguen (filiale de la Sarl Ifri), qui exporte de l'huile d'olive vers la France, l'Arabie Saoudite et l'Allemagne
- Gouraya Golf thon, qui exporte depuis 2012 vers la Libye

Aussi, les responsables d'entreprises ont cité plusieurs facteurs qui ne leur permettent pas de s'engager dans les activités d'exportation ; 6 entreprises parmi 10 qui n'exportent pas ont précisé qu'elles essayent de satisfaire la demande au niveau du marché régional, puis national, pour pouvoir réfléchir à exporter sa production. Un deuxième facteur qui a été cité par 7 entreprises est le manque d'aide des autorités publiques, les lourdeurs administratives ainsi que le manque d'expérience et d'encadrement pour ce type d'opération.

#### **4.5 les facteurs déterminants de la réussite des EAA**

Réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise lui permet de réussir. Cette réussite ne peut se faire qu'à travers une bonne combinaison de stratégies et une mise en œuvre de différentes activités.

Afin de déterminer ces facteurs, nous avons proposé aux dirigeants de préciser l'importance accordée de leur part aux ressources humaines, au financement, à la stratégie d'innovation, à la concurrence, aux clients et surtout à l'internationalisation.

Les résultats sont présentés comme suit :

Les entreprises ont donné le score le plus élevé à l'aptitude de gestion comme facteur de croissance, le deuxième facteur est représenté par la capacité de l'entreprise à commercialiser ses produits, ainsi qu'aux modes de financement.

Posséder une main-d'œuvre qualifiée avec un savoir-faire est aussi important pour la majorité des entreprises.

La RetD, ainsi que l'innovation sont considérées comme les facteurs de croissance les moins importants. Les décisions relatives à l'exportation n'étaient citées que de la part des grandes entreprises, qui ont déjà réussi sur le marché national et possèdent des parts de marché importantes.

#### **4.6 Les obstacles à la démarche exportatrice des entreprises enquêtées**

Connaître les principales barrières à l'export permet d'une part à l'entreprise de développer encore plus ses capacités afin de surmonter ces obstacles, et d'autre part aux organismes d'aide et de soutien à l'exportation de trouver des solutions et d'accompagner les entreprises dans leur démarche d'exportation.

Quels sont les raisons et les obstacles à l'internationalisation des entreprises ?

À travers les résultats de l'enquête exploratoire que nous avons menée, les raisons et les obstacles perçus par les responsables d'entreprise sont partagés entre obstacles internes, au niveau de l'entreprise elle-même, et les obstacles externes, au niveau de l'environnement économique ou social.

##### **4.6.1 Les obstacles internes**

Les entreprises ont expliqué la décision de ne pas s'internationaliser, d'abord par, le manque d'intérêt pour l'internationalisation suite à la taille suffisante du marché national, ensuite, la perception trop importante de ces obstacles qui empêche les entreprises d'envisager le développement de leurs activités à l'international. Nous avons pu relever que 6 entreprises parmi les 10 non internationalisées n'ont jamais envisagé l'internationalisation.

Ce constat pourrait être le résultat d'un manque d'information des gains que pourrait réaliser une entreprise à l'international, la compétence des dirigeants, leur expérience préalable ainsi que leur état d'esprit jouent un rôle essentiel dans leur développement d'une stratégie à l'international.

D'autre part, les entreprises non internationalisées n'ont pas souvent le savoir-faire qui leur permettra de choisir un partenaire étranger et plus généralement l'évaluation du potentiel du marché à l'international.

Le premier facteur ou obstacle qui a été cité est le coût élevé du processus d'internationalisation, les entreprises perçoivent que ce dernier, qui englobe la réalisation d'une étude de marché à l'étranger, la traduction de documents, l'adaptation du produit aux marchés étrangers, les frais de déplacement... représentent l'obstacle le plus important. En seconde position figure le prix des produits de l'entreprise, le manque des compétences ou du personnel qualifié pour un développement à l'international (troisième position), en dernière position, les entreprises ont cité la qualité de leurs produits.

#### 4.6.2 Les obstacles externes

L'analyse a montré qu'un nombre de 10 entreprises se plaignent des contraintes administratives et douanières à l'exportation, le responsable de l'huilerie Ouezellaguen nous a précisé que les procédures douanières à l'export sont vraiment lourdes et compliquées.

L'intervention des services douaniers est jugée très longue ainsi que l'échange d'informations entre ces services et les entreprises exportatrices est peu efficace et aussi peu opérationnel ;

Les entreprises ont soulevé également le problème d'accès au financement, par exemple, l'absence de crédit à l'export et les contraintes liées aux services bancaires (comme le délai de domiciliation).

Pour 8 entreprises, le transport et la logistique constituent une barrière à l'exportation, vu que la non-maîtrise de l'arrivage des bateaux engendre des coûts supplémentaires de magasinage et de stockage pour l'entreprise, au niveau d'accostage des bateaux, la coordination entre les intervenants au niveau du port fait défaut (entre l'administration portuaire, les services de la police et la douane)

D'autre part, presque la totalité des entreprises a soulevé la difficulté d'obtenir l'aide de la part des organismes publics de soutien aux exportations hydrocarbures.

Ce résultat est confirmé aussi par les travaux de Beztouh et Achouche (2017)<sup>33</sup>, qui ont montré dans leur étude sur 60 PME dans la wilaya de Béjaïa que 45,45 % des entreprises enquêtées ont déclaré n'avoir bénéficié d'aucune aide en provenance des acteurs publics de promotion des exportations.

Il existe dans les réponses des dirigeants d'entreprises la précision d'autres barrières à l'exportation, nous citons par exemple que pour l'huile d'olive, il existe la contrainte de fixation du prix à l'international, son prix est élevé par rapport aux huiles commercialisées par les premiers producteurs, vu la rude concurrence à l'internationale et que le producteur algérien n'arrive pas à la maîtrise des coûts. Aussi, la non-compétitivité produit pour les entreprises, vu qu'elles dépendent de l'importation de matières premières.

Ce que nous avons pu constater aussi que les petites et moyennes entreprises faisant partie de notre échantillon considèrent que les barrières externes à l'exportation sont moins importantes que les barrières internes, vu que ces dernières sont plus difficilement surmontées par les petites et moyennes entreprises que par les grandes entreprises, qui sont elles aussi touchées par ces obstacles à l'exportation.

#### 5. Conclusion

L'industrie agroalimentaire en Algérie est considérée comme un élément important du tissu industriel du pays, cela se manifeste à travers le rôle important qu'il joue dans l'économie nationale, ainsi, que sa contribution continue dans l'amélioration du PIB et à la résorption du chômage. Depuis une quinzaine d'années, les IAA connaissent un développement sans précédent, les perspectives de croissance sont importantes avec des possibilités d'exportation dans plusieurs filières. Après plusieurs programmes de réformes, le marché national se caractérise toujours par une instabilité qui freine le développement de beaucoup d'entreprises.

Ces dernières et avec leur volonté d'accroître leurs parts de marché au niveau national, font face à un autre défi, qui est celui d'avoir une place sur le marché mondial. Cet objectif ne se réalise qu'avec une présence et une internationalisation de l'entreprise.

L'enquête qualitative que nous avons menée auprès d'un échantillon d'entreprise agroalimentaire de la wilaya de Béjaïa nous a révélé l'existence de plusieurs obstacles qui ne permettent pas aux entreprises de se lancer sur le marché international.

Il existe effectivement des freins de nature à la fois macro-économique qui caractérisent l'environnement institutionnel et organisationnel du monde des affaires sur le marché algérien, ce qui nous a permis de vérifier l'hypothèse émise au départ, ainsi que des facteurs micro-économiques relevant des comportements des entrepreneurs algériens et qui expliquent l'absence des entreprises algériennes sur les marchés étrangers. Ces derniers sont considérés comme très éminentes, vu qu'ils nécessitent énormément d'efforts de la part des entreprises afin de les surmonter, par exemple la vision des dirigeants qui ne favorise pas la démarche d'internationalisation, ou la dépendance des entreprises agroalimentaires des importations de matières premières qui inhibe le produit national d'être compétitif sur le marché étranger.

## 6. Liste Bibliographique :

- Amelon, J-L Cardebat, J-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise*, Bruxelles : Ed de Boeck université, p 132.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n° 2, pp. 209–231
- Baghdad, C. (2018). Le secteur agroalimentaire occupe 23 % de la population active en Algérie. Journée de réflexion sur les stratégies et l'entrepreneuriat dans le secteur agroalimentaire, Université de Tlemcen. Consulté sur le site d'Algérie presse service : <http://www.aps.dz/economie/71418-le-secteur-agroalimentaire-occupe-23-de-la-population-active-en-Algerie>, publié le 20/03/2018, consulté le 20/09/2018.
- Beamish, P. (1990). The Internationalization Process for Small Ontario Firms: A Research Agenda, in *Research in Global Strategic Management – International Business Research for the Twenty-First Century*, JAI Press, p. 77;
- Benito. Gabriel, R. G et Lawrence, S.W. (1994). Foreign market servicing: Beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, vol. 2, No. 2, pp. 7–27.
- Beztouh, D ; Achouche, M. (2017). Analyse de la politique de soutien aux exportations des PME dans la wilaya de Béjaïa. *Journal of Economics and Financials research*, vol. 4, Issue.2, Université d'Oum el Bouaghi, pp. 928-953.
- Boudra, A. (2007). Industrie des boissons et des jus de fruits. *Edpme*, p 85
- Boukhari, M. (2009, 27-29 mai). Rôle de l'état vis-à-vis des TPE/PME dans un état nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie. Papier présenté au *colloque International sur la vulnérabilité des PME/TPE dans un environnement mondialisé*, 11<sup>e</sup> journée scientifique du réseau entrepreneuriat, INRPME — AUF-AIREPME, France.
- Calof, J. (1994). The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, Vol 25 N° 02, p. 367;
- Calof, J; Beamish, P. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, Vol. 4, n°2, p.116.

- Dhanaraj, C.A., Beamish, P.W. (2003). Resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, vol. 41, No. 3, p. 242–261.
- Dutot, V. (2011). *Alignement des capacités TI sur les besoins en information et performance des PME internationales*. Thèse de doctorat non publiée. Université Laval, Québec, p. 21-22
- Etemad, H., Wright, R. (1999). Internationalization of SME: management responses to a changing environment. *Journal of International Marketing*, vol. 7, No. 4, pp. 4–10;
- Étude sur la sécurité agroalimentaire ; synthèse, Forum des chefs d'entreprises, juillet 2016, tiré de : [www.fce.dz](http://www.fce.dz) > uploads > 2016/07 > étude-sur-la-sécurité-alimentaire-synthèse
- Fragnière, E et al. (2013). *L'étude de marché en pratique : méthodes et applications* (1<sup>re</sup> édition). Paris : De boeck, p25.
- Garzon, C. (2005). Earning in the internationalization process of firms. *Management International*, vol. 9, pp. 77–82.
- Gemser, G., Brand, M. J and Sorge, A. (2004). Exploring the Internationalization Process of Small Businesses: A Study of Dutch Old and New Economy Firms. *Management International Review*, vol. 44, n° 2, pp. 127–150.
- Johanson, J; Vahlne, J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, N°1, p. 29;
- Johanson, J., Mattson, L. G. (1988). Internationalization in industrial systems: A Network approach. In *Strategies in global competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, London: CromHelm, p. 287–314
- Johanson, J; Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*. Vol. 7 ;
- Khayat, I. (2004, octobre). L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative, papier présenté dans Actes du 7e CIFEPME, France.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME : Apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Revue management et avenir*, vol.2, n° 22, p. 52-69.
- Meyer, K.E., Gelbuda, M. (2006). Process perspective in international business research in CEE. *Management International Review*, vol. 46, No. 2, pp. 143–164.
- L'office national des statistiques (ONS), comptes économiques 2000 à 2014 N° 709, p. 10-17, consulté sur le site : [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
- L'office national des statistiques, collection statistique N° 180/2013, « l'activité industrielle année 2012 », p24, consulté sur le site : [www.ons.dz](http://www.ons.dz)
- Perrault, J.L., St-Pierre, J. (2008, 28-31 octobre). Une analyse de l'articulation internationalisation innovation dans les PME : De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette », Communication présentée au IXe CIFEPME, Louvain-la-Neuve : Belgique.
- Ramadan, M., Levratto, N. (2011). Conceptualisation de l'internationalisation des PME : Une application au cas du Liban, *Revue internationale P.M.E*, 24(1), p.71–106. Consulté sur le site : <https://doi.org/10.7202/1012552ar>
- Rapport économique Algérie, Année 2017, Ambassade de Suisse à Alger, tiré de :
- <https://www.s-ge.com> > files > free' rapport-economique-algerie-2018-08
- Ruzzier, M., Hisrich, R.D. and Antonic, B. (2006). SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business Enterprise Development*, vol. 13, n° 4, pp. 476–497